

Kampin linja-autoaseman kriittisten
palveluprosessirajapintojen analyysi
ja jatkokehittäminen



Soinola, Juha-Pekka

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Hyvinkää

Kampin linja-autoaseman kriittisten palveluprosessi- rajapintojen analyysi ja jatkokehittäminen

Juha Soinola
Yrittäjyyden ja liiketoiminta-
osaamisen koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Lokakuu, 2010

Soinola, Juha-Pekka

Kampin linja-autoaseman kriittisten palveluprosessirajapintojen analyysi ja jatkokehittäminen

Vuosi

2010

Sivumäärä

79

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia Matkahuollon Kampin linja-autoaseman palveluntuotannon laatua sekä kehittää arviointimalli, jolla Matkahuolto voisi tutkia muidenkin linja-autoasemien toimivuutta ja etsiä jatkokehittämiskohteita.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys painottui b2b-palvelutuotannon arviointiin ja se raamitettiin seuraavien osa-alueiden ympärille: asiakaslähtöinen liiketoimintamalli ja asiakaslähtöisyys, kriittinen tapahtuma, liiketoiminnan mallintaminen, palvelun laadun johtaminen, prosessijohtaminen, toimittajasuhteiden ja -kumppanuuksien strateginen hallinta.

Tutkimusotteena oli toimintatutkimus ja tiedonkeruumenetelminä käytettiin kvantitatiivista sekä kvalitatiivista menetelmää. Kehittämishankkeen aineisto kerättiin kyselytutkimuksella ja tulokset varmennettiin haastattelututkimuksella. Kerätty aineisto analysoitiin ja tulokset sekä kehittämiskohteet esitettiin Matkahuollon johdolle sekä sidosryhmille Linja-autoliitossa.

Kehittämishankkeessa luotiin haluttu arviointimalli, jolla pystyttiin tutkimaan linja-autoaseman palvelutuotannon prosesseja sekä tuottamaan prosessien toiminnasta uutta tietoa sekä kehityskohteita. Valmistunutta arviointimallia voidaan hyödyntää muillakin asemilla ja Kampista saadun kokemuksen pohjalta myös kannattaa, koska innostus vastaamiseen kuljettajilla oli suuri.

Kehittämistoimenpiteitä itse arviointimalliin tuli vähän. Mallilla löydettiin useita kehityskohteita Kampin linja-autoaseman matka-, paketti- ja asemapalveluiden toiminnasta, eniten kohteita löydettiin paketti- ja asemapalveluista. Lisäksi tutkimus osoitti, että asemalla vieraillevien kuljettajien koulutuksessa ja turvallisuusosaamisessa on parannettavaa.

Jatkotutkimusaiheina Matkahuollossa ovat muiden asemien toiminnallisuudet sekä pakettipalveluiden jako- ja noutopalveluiden liityntäraja- ja noutopalveluiden liityntäraja- ja noutopalveluiden liityntäraja- ja noutopalveluiden liityntäraja- ja noutopalveluiden liityntäraja-

Avainsanat: palveluprosessit, palveluiden johtaminen, palvelun laadunmittaaminen, kriittinen tapahtuma.

Soinola, Juha-Pekka

Kamppi bus terminal's critical service process interface analysis and further development

Year

2010

Pages

79

The purpose of this master thesis was to explore Matkahuolto's Kamppi bus terminal's service production's quality and to develop a value creation model which could be used in other bus terminals.

The theoretical context of the study was focused on the evaluation of b2b -service production and around the following topics: customer oriented business models and customer oriented approach, critical events, business operations modeling, managing service quality, process management, strategic management of delivery relationships and partners.

The research method of the study was an action research type and research data was collected by using both quantitative and qualitative methods. The data for the development project was collected by using a survey questionnaire and more extensive results were additionally ensured by using an interview survey method. The research data was analyzed and conclusions and development suggestions were introduced to Matkahuolto's management and to reference groups in the Finnish bus and coach association.

Within the development project the desired value creation model was built. This model is able to explore bus terminal's service production processes and furthermore it has the ability to produce new information and development suggestions. The evaluation model can be used also in the other terminals, and according to the experience from Kamppi's terminal, it is worthwhile to do so. The drivers were very positive in providing answers to the survey.

Some development actions in relation to the evaluation model itself were raised. When using the model, several development objects were found from travel, parcel and terminal services. The majority of the findings were from the parcel and terminal services. Additionally the survey pointed out that the drivers who were visitors in the terminal were lacking training and their safety knowledge could be improved.

Matkahuolto's further research themes are other terminals functional capabilities and delivery and pick up services interfaces, especially in the terminals where those functions are outsourced.

Key words: service processes, service management, service quality measurement, critical event.

Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Taustaa ja tarkoitus	7
1.2	Tutkimusnäkökulma ja -menetelmät	9
1.3	Peruskäsitteet	11
1.4	Raportin rakenne	12
2	Tutkimuksellisen kehittämishankkeen toiminnallinen viitekehys	14
2.1	Matkahuolto Oy - taustaorganisaation esittely.....	14
2.2	Helsingin Kampin linja-autoasema	15
2.3	Matkahuollon palvelut ja niiden kehitystarpeet	17
3	Teoreettinen tietoperusta hankkeen toteutusta varten	19
3.1	Asiakaslähtöisyys ja asiakaslähtöinen liiketoimiliiketoimintamalli.....	19
3.2	Liiketoiminnan mallintaminen, liiketoimintaprosessit ja arvoketjut	22
3.3	Prosessijohtaminen operatiivisen toiminnan kehittämisen lähtökohtana	25
3.4	Kriittinen tapahtuma palveluprosessissa	28
3.5	Toimittajasuhteiden ja -kumppanuuksien strateginen hallinta	30
3.6	Palvelujen johtaminen ja palvelun laadun tutkiminen	33
3.6.1	Palvelu ja palvelujen johtaminen	33
3.6.2	Palvelun laadun tutkimusmalli.....	36
3.7	Yhteenveto ja viitekehys kehittämishankkeen toteutusta varten	37
4	Tutkimuksellisen kehittämishankkeen kuvaus	39
4.1	Kehittämishankkeen projektisuunnitelma	39
4.1.1	Lähtökohtatilanne ja perustelut kehittämistoiminnalle.....	39
4.1.2	Projektin tehtävät ja tavoitteet	40
4.1.3	Projektin resursointi	41
4.1.4	Projektin aikataulu ja toteutuksen työsuunnitelma	42
4.1.5	Projektin riskit	43
4.2	Kehittämishankkeen toteutus	44
4.2.1	Toimintatutkimus kehittämishankkeen toteutuksen lähestymistapana	44
4.2.2	Kyselytutkimuksen suorittaminen	44
4.2.2.1	Kyselytutkimus ja valintaperusteet	45
4.2.2.2	Tutkittavat asiat ja kohderyhmä	45
4.2.2.3	Kyselylomakkeen laatiminen ja testaus	45
4.2.2.4	Tiedon keruu	46
4.2.2.5	Kyselyaineiston analyysi ja tulkinta	47
4.2.2.6	Tulosten esittäminen ja raportointi.....	47
4.2.2.7	Kvantitatiivisen kyselytutkimuksen luotettavuus	48
4.2.3	Haastattelututkimuksen suorittaminen	49

4.2.3.1	Haastattelututkimus ja valintaperusteet.....	49
4.2.3.2	Haastatteluteemojen valinta.....	49
4.2.3.3	Haastateltavien valinta.....	50
4.2.3.4	Haastattelujen suorittaminen.....	50
4.2.3.5	Aineiston analysointi ja tulosten tulkinta.....	50
4.2.3.6	Kvalitatiivisen haastattelututkimustulosten esittäminen ja raportointi.....	50
4.2.3.7	Kvalitatiivisen haastattelututkimuksen luotettavuuden varmistaminen.....	51
4.3	Kyselytutkimuksen tulokset.....	51
4.3.1	Vastaajien taustatiedot.....	52
4.3.2	Matka- ja kioskipalvelut.....	52
4.3.3	Pakettipalvelut.....	53
4.3.4	Asemapalvelut.....	55
4.4	Haastattelututkimuksen tulokset.....	56
4.4.1	Haastateltavien kommentit kyselyyn vastanneiden taustatietoja koskeviin tuloksiin.....	56
4.4.2	Matka- ja kioskipalvelut.....	56
4.4.3	Pakettipalvelut.....	57
4.4.4	Asemapalvelut.....	57
4.5	Yhteenveto, johtopäätökset ja jatkokehitystoimenpiteet.....	57
4.6	Kehittämistyön luotettavuuden, käyttökelpoisuuden ja hyödynnettävyyden sekä vaikuttavuuden arviointi.....	62
5	Päätäntö.....	64
5.1	Ammatillinen kehittyminen.....	64
5.2	Opinnäytetyön itsearviointi.....	65
5.3	Jatkotutkimusaiheet.....	67
	Lähteet.....	68
	Kuvaluettelo.....	70
	Taulukkuuettelo.....	70
	Liitteet.....	71

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön ensimmäinen luku käsittelee ensin opinnäytetyön taustaa, tarkoitusta ja rajausta. Luku esittelee myös lyhyesti työn taustalla olevan Laurean kehittämän LbD-oppimismallin sekä valaisee toimintatutkimuksen näkökulman työhön. Luvun lopussa määritellään työssä käytetyt peruskäsitteet ja kuvataan raportin rakenne.

1.1 Taustaa ja tarkoitus

Opinnäytetyö on työelämälähtöinen ja sitä kehittävä tutkimuksellinen kehittämishanke, jonka kohdeilmionä on palvelujen johtaminen, erityisesti palvelun tuottaminen ja johtaminen sekä palveluprosessin laadun varmistaminen.

Kehittämishankkeen tarkoituksena on kehittää Matkahuollon Helsingin Kampin linja-autoaseman palvelua kokonaisvaltaisesti. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena, tehdyn rajauksen mukaisesti, on analysoida Matkahuollon Kampin linja-autoaseman palvelun laatua operatiivisen toiminnan näkökulmasta ja kehittää itse analysoinnin kautta arviointityökalu, jolla Matkahuolto voisi myöhemmin arvioida muidenkin linja-autoasemien palvelun laatua, työntekijöiden mielipiteitä kuulemalla.

Palvelujen johtamisessa tarvitaan visioiden ohella ilmapiiriä, jossa totuus tulee kuulluksi ja jossa julmia tosiasioita ei lakaista maton alle. Mahdollisuus *sanoa sanottavansa* on aivan eri asia kun mahdollisuus saada äänensä *kuulluksi*. Hyvästä parhaaksi kehittyneiden yritysten johtajat ymmärsivät tämän eron ja loivat kulttuurin, jossa ihmiset ja totuus tulivat kuulluksi. (Collins 2008, 115.)

Hankkeen ensimmäisessä vaiheessa, tutkimusvaiheessa, selvitetään Kampin linja-autoasemalla päivittäin asioivien kuljettajien mielipiteitä Matkahuollon palveluprosessin toimivuudesta matka-, paketti- ja asemapalveluiden osalta ja kuljettajien valmiuksia ja osaamistasoa hätätilanteissa.

Hankkeen toisessa vaiheessa haastatellaan kuljettajien esimiehiä ryhmähaastattelulla. Tässä, kehittämisvaiheessa, tehdyn tutkimuksen tuloksia ja tuloksista nousseita kehittämisaiheita ja -ideoita arvioidaan yhdessä ryhmähaastattelutilanteissa sekä laaditaan konkreettisia kehittämistoimenpiteitä.

Kehittämishankkeen tavoitteet ovat seuraavat. Ensimmäisenä tavoitteena on saada taustatietoa kuljettajista, saada selville palvelun nykytilanne, selvittää linja-autoyrittäjien valmiuksia

toteuttaa yhteisesti sovittuja palveluja ja palvelujen laatua. Tutkimustulokset toimivat seurannan pohjatietona laadun kehittämisessä. Toisena tavoitteena on arvioida kyselytyökalun käyttökelpoisuutta ja soveltuvuutta laajempaankin käyttöön muilla linja-autoasemilla. Kolmantena tavoitteena on, tulosten ja ideoiden pohjalta, arvioida kehittämistarpeet ja tarvittavat kehittämistoimenpiteet. Haluna on siis parantaa toimintakulttuuria, erityisesti yhteistyön kulttuuria palveluprosesseissa, siten että yritys toimisi kumppanuusverkostossa asiakaslähtöisesti ja että sen prosessit olisivat mallinnettuja ja palvelut konseptoitua. Kaikilla palveluketjussa toimivilla työntekijöillä hyvät valmiudet tuottaa korkeatasoista palvelua.

Tutkimusongelmana on selvittää, miten linja-autoaseman palvelua palveluprosessin rajapinnoilla voidaan kehittää. Tutkimusongelmaa lähdetään ratkaisemaan seuraavilla alaongelmillä, tutkimuskysymyksillä:

1. Mitä mieltä Kampin linja-autoaseman käyttäjät ovat matkustaja-, asema- ja pakettipalveluista?
2. Mitkä ovat Kampin linja-autoaseman keskeisimmät matkustaja-, asema- ja pakettipalveluiden kehittämiskohteet?
3. Kuinka hyödyllistä kerätty tieto on ja miten tietoa voidaan hyödyntää operatiivisen toiminnan kehittämisessä?
4. Voidaanko palautteenottomallia hyödyntää muualla ja millä ehdoilla?
5. Mitkä ovat linja-autoyrittäjien valmiudet toteuttaa yhteisesti sovittuja palveluita?
6. Mikä on kuljettajien osaamistaso hätätilanteessa ja miten sitä voidaan kehittää?

Uusi joukkoliikennelaki astui voimaan 3.12.2009 samanaikaisesti EU:n palvelusopimusasetuksen kanssa. Palvelusopimusasetuksessa määrätään, miten julkinen valta voi palvelujen määrän ja laadun turvaamiseksi puuttua markkinoihin. Toimivaltaiset viranomaiset määrittävät oman vastualueensa joukkoliikenteen palvelutason yhdessä kuntien ja yritysten kanssa. Palvelutasomääritykset tehdään vuoden 2011 tai 2013 loppuun mennessä riippuen siitä, onko palvelutasomäärityksiä tällä hetkellä voimassa. Palvelutasot ovat tulleet alalle siis jäädäkseen.

Bussien osuus julkisen liikenteen matkoista maassamme on yli 63 prosenttia. Pääkaupunkiseudun ulkopuolella bussien osuus joukkoliikennematkoista on lähes 90 prosenttia. Bussiliikenne on pienyritysaltaista. Tyypillisimmillään suomalaisella bussiyrityksellä on omistuksessaan korkeintaan viisi bussia. Yli sadan bussin määrään yltää Suomessa vain yhdeksän bussiyritystä ja kaksi liikennelaitosta. Vanhimmat edelleenkin toimivat bussiyritykset on perustettu lähes 80 vuotta sitten. (Linja-autoliitto 2007.)

Opinnäytetyössä rajaudutaan pelkästään Kampin linja-autoaseman operatiivisen toiminnan arvioimiseen. Tutkimuskohteena asema on jo itsessään mielenkiintoinen, päivittäin asemalta

lähtee noin 700 bussivuoroa ja toiminta-alueena ovat maanalaiset tilat Helsingin ydinkeskustassa. Toisena rajauksena on suorittaa kokonaishankkeesta kaksi ensimmäistä vaihetta.

Palvelu on ainakin jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuinasiakkaan ongelmiin ja toimintaan yleensä, muttei välttämättä, asiakkaan, palvelutyöntekijöiden ja/tai fyysisten resurssien tai tuotteiden ja/tai palvelutarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa. (Grönroos 2009, 77.)

1.2 Tutkimusnäkökulma ja -menetelmät

Ammattikorkeakoulujen tehtävänä lain mukaan on antaa työelämän ja sen kehittämisen vaatimuksiin sekä tutkimukseen ja taiteellisiin lähtökohtiin perustuvaa korkeakouluopetusta ammatillisiin asiantuntijatehtäviin, tukea yksilön ammatillista kasvua ja harjoittaa ammattikorkeakouluopetusta palvelevaa sekä työelämää ja aluekehitystä tukevaa ja alueen elinkeinorakenteen huomioon ottavaa soveltavaa tutkimus- ja kehitystyötä. (Ammattikorkeakoululaki 2003, § 4.)

Ylempään ammattikorkeakoulututkintoon johtavien opintojen tavoitteena on Valtioneuvoston ammattikorkeakouluista antaman asetuksen (16.6.2005/423) 7 a §:n nojalla antaa opiskelijalle työelämän kehittämisen edellyttämät laajat ja syvälliset tiedot asianomaiselta alalta sekä tarvittavat teoreettiset tiedot asianomaisen alan vaativissa asiantuntija- ja johtamistehtävissä toimimista varten, syvälinen kuva asianomaisesta alasta, asemasta työelämässä ja yhteiskunnallisesta merkityksestä sekä valmius asianomaisen alan tutkimustiedon ja ammattikäytännön kehityksen seuraamiseen ja erittelyyn, valmiudet elinikäiseen oppimiseen ja jatkuvaan oman ammattitaidon kehittämiseen, työelämässä vaadittava hyvä viestintä- ja kielitaito sekä kansainvälisen vuorovaikutuksen ja ammatillisen toiminnan edellyttämät valmiudet. Syventävien ammattiopintojen tavoitteena on antaa opiskelijalle mahdollisuus syventää teorian soveltamista käytäntöön, analyttisiä taitoja, projektin johtamisen sekä tutkimus- ja kehitystyöhön osallistumisen taitoja ja sosiaalisia taitoja (Ammattikorkeakoululaki 2003, § 7 a.)

Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö sisältää sekä tutkimuksellisuuden että kehittämistoiminnan. Lähtökohtana työssä on uudenlainen tiedontuotanto, jossa yhdistyvät konkreettisen kehittämistoiminnan kautta syntynyt dokumentoitu kokemustieto ja tutkimuksellinen ote. Siten opinnäytetöitä voidaan luonnehtia tutkimukselliseksi kehittämishankkeiksi, jotka pyritään kytkemään ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehittämisohjelmiin. Kehittämis-tehtävä tähtää työelämäkentästä nousseen ongelman tai haasteen ratkaisemiseen. Opinnäytetyön tarkoituksena on luoda, tuottaa ja kehittää osaamista sekä työelämän että laajempien kehittämishankkeiden tarpeisiin. (Laurea 2007, 4.)

Tämä opinnäytetyö toteutetaan tutkimuksellisenä kehittämishankkeena. Taustalla on Laureassa kehitetty Learning by Developing (myöhemmin LbD-oppimismalli.) Malli perustuu kehittämispohjaiseen oppimiseen ja hyödyntää autenttisuutta, kumppanuutta, kokemuksellisuutta ja tutkimuksellisuutta sekä uutta luovaa toimintamallia. Kehittämispohjaisen oppimisen lähtökohtana on aidosti työelämään kuuluva, käytäntöä uudistava kehittämishanke, jonka eteenpäin vieminen edellyttää opettajien, opiskelijoiden ja työelämäosaajien yhteistyötä ja jossa parhaimmillaan tuotetaan uutta osaamistietoa (Laurea 2007, 7.) LbD-oppimismallista hyötyy moni. Taustaorganisaatio saa käyttöönsä tutkimus- ja kehitystulosten lisäksi kasvaneen henkisen pääoman. Opiskelijan hyödyt ovat varmasti suurimmat, hänen tiedot ja taidot kehittyvät eniten, lisäksi itse oppilaitokselle kertyy uutta tutkimustietoa ja ote työelämään säilyy. (Laurea 2007, 6.)

Kun yhdistetään Laurean LbD-oppimismalli sekä vaatimukset ammattikorkeakoulun tehtävästä, on luontevaa lähteä hakemaan näkökulmaa hankkeeseen toimintatutkimuksen kautta. Toimintatutkimuksen tavoitteena on ratkaista käytännönongelmia ja samanaikaisesti luoda uutta tietoa ja lisätä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Toimintatutkimus on siis ongelmakeskeistä ja käytäntöä painottavaa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 58-59.)

Teoreettisesti tutkimusongelmaa lähestytään rakentamalla tietoperusta kohdeilmiöstä siten, että ensin tarkastellaan koulutusohjelman viitekehystä, asiakaslähtöisyyttä ja asiakaslähtöistä liiketoimintamallia, jotka ovat palveluprosessin ja laadun parantamisen lähtökohtia. Tämän jälkeen tarkastellaan liiketoimintamalleja asiakkaiden ja arvontuotannon sekä palveluprosessin ja prosessijohtamisen näkökulmista. Lopuksi tarkastellaan palvelun johtamista ja palvelun laatua.

Tutkimus suoritetaan sekä kvantitatiivisella että kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä. Ensin suoritetaan kyselytutkimus eri yritysten linja-auton kuljettajille. Kyselyaineiston määrälliseksi tavoitteeksi on asetettu 100 kappaletta täytettyjä lomakkeita. Itse kysely suoritetaan kiinteillä vaihtoehdoilla (fixed-alternative questions) hyödyntäen Likertin skaalaa ja Dichotomousin suljettuja kysymyksiä. Kiinteällä vaihtoehdokyselyllä on useita etuja. Ensinnäkin, kyselyä on helppoa hallinnoida. Kysymykset voidaan selvästi rajata ja näin ollen tulokset on helppo tulkita. Tulosten analysointi ja tulkinta on myös verrattain helppoa. Kiinteiden vaihtoehdokyselyiden haittapuolena on, että vastaajat eivät pysty tai halua vasta esitettyihin kysymyksiin (Malhotra 2007, 183). Aineisto käsitellään tilastollisella analyysimenetelmällä. Tästä syystä kyselyssä annetaan mahdollisuus myös antaa vapaata palautetta. Toisessa vaiheessa tehdään kvalitatiivinen ryhmähaastattelun kuljettajien esimiehille, jossa samoja asioita arvioidaan ryhmähaastattelu-menetelmän avulla. (Malhotra 2007, 143) Aineisto käsitellään kvalitatiivisesti teemoittelulla.

Matkahuollossa ei ole aikaisemmin tutkittu prosessien rajapintoja. Matkapalvelun palvelun laatua on tutkinut TNS Gallup usean vuoden ajan. Tutkimusmenetelmä on ollut mystery shopper -tutkimus. Matkahuolto on myös osallistunut Taloustutkimuksen brandien arvostus tutkimukseen. Tuoteryhmässään *liikenne ja kuljetus* yritys on pärjännyt hyvin.

Molemmissa tutkimuksissa on Matkahuoltoa arvioitu siis ulkopäin ja prosessien sisäistä tutkimusta ei ole aikaisemmin toteutettu.

1.3 Peruskäsitteet

Opinnäytetyön kannalta keskeisimmät käsitteet ovat: Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli ja asiakaslähtöisyys, Kriittinen tapahtuma, Liiketoiminnan mallintaminen, Palvelun laadun johtaminen, Prosessijohtaminen sekä Toimittajasuhteiden ja -kumppanuuksien strateginen hallinta. Kytkeä kehittämissuhteen toteutukseen tarkentuu kohdassa 3.7.

Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli on yrityksen toiminnan kokonaisvaltainen kuvaus, jossa liiketoimintalogiikka on johdettu asiakkaista ja markkinoista. (Ala-Mutka&Talvela 2004, 16.)

Asiakaslähtöisyys tarkoittaa asiakasta ja markkinoista määriteltyä kokonaisvaltaista organisaation toiminnanohjausta. (Ala-Mutka&Talvela 2004, 16.)

Kriittinen tapahtuma on tilanne, jonka asiakas kokee tärkeäksi. Asiakas voi arvioida yhtä tapahtumaa tai koko palveluprosessia ja sen eri osia. Kriittisen tapahtumien menetelmässä asiakasta pyydetään miettimään mikä palvelussa erotti sen tavanomaisesta positiivisella tai negatiivisella tavalla. Vastaaajaa pyydetään kertomaan mitä tapahtui ja myös arvioimaan miksi hän pitää tapahtunutta kriittisenä. (Grönroos 2009, 120.)

Liiketoiminnan mallintaminen tarkoittaa liiketoiminnan rakenteen ja asioiden syy-seuraussuhteiden kuvaamista. Mallintamisella voidaan tarkoittaa ansaintalogiikkaa, toimintalogiikkaa, strategialogiikkaa, strategialogiikka. (Ala-Mutka&Talvela 2004, 16.)

Palvelun laadun johtaminen laatu on sitä, mitä asiakkaat kokevat. Johto ei voi yksinään päättää laadusta, vaan laadun on perustuttava asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin. Yksi palvelun keskeisiä ominaispiirteistä on asiakkaiden osallistuminen palveluiden tuotantoprosessiin. Siinä ominaisuudessa ne voivat vaikuttaa sekä prosessiin että lopputulokseen. Asiakkaita on ehkä syytä informoida mitä heiltä odotetaan, ja heitä on kannustettava toimimaan oikein. (Grönroos 2009, 154-155.)

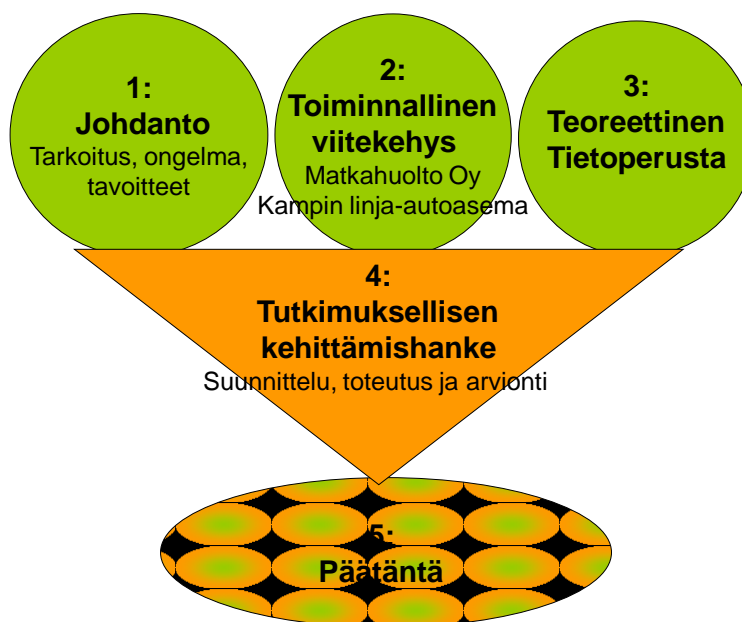
Prosessijohtaminen on kokonaisvaltainen operatiivisen toiminnan kehittämisen lähestymistapa. Sen ydin perustuu siihen, että toimintaa tarkastellaan asiakkaalle arvoa luovien prosessien

kautta, ei lähtien omasta organisaatorakenteesta. Prosessiajattelu korostaa asiakaslähtöisyyttä ja kokonaisuuden hallintaa. Erityisen olennaista on tuoda esille perinteiseen funktionaaliseen toimintatapaan ja organisointiin liittyvät osaoptimoinnin riskit. (Hannus 2004, 102.)

Toimittajasuhteiden ja -kumppanuuksien strateginen hallinnan perustana on selkeä kumppanuus- ja toimittajasuhteiden ryhmittely, jonka pohjalta voidaan määrittää kumppanusmallit. Lähestymistapa on peilikuva asiakkuuksien ryhmittelylle ja hoitomallien määrittelyille. Strategisia kumppanuuksissa on tärkeää yhteistyön pitkäjänteinen kehittäminen tavalla, joka hyödyntää molempia osapuolia. Lähtökohdana tulisi olla yhteinen liiketoiminta, ei niinkään asiakas/toimittajasuhde. (Hannus 2004, 193.)

1.4 Raportin rakenne

Raportti muodostuu viidestä pääluvusta, jotka täydentävät toisiaan ja ovat yhteydessä toisiinsa oheisen kuvan osoittamalla tavalla.



Kuva 1: Opinnäytetyön rakenne ja lukujen keskinäiset suhteet

Ensimmäinen pääluku vastaa lukijalle tiivistetysti, miksi ja miten tämä kehityshanke on toteutettu. Se selvittää hankkeen taustat ja sen tarkoituksen. Luvussa on myös käsitelty tutkimuskäsitteitä ja -menetelmiä sekä keskeisimmät peruskäsitteet.

Toisessa pääluvussa kuvataan hankkeen toiminnallinen viitekehys eli Matkahuolto Oy:n ja sen palveluihin. Lisäksi perehdytään tarkemmin Kampin linja-autoaseman toimintaan.

Kolmannessa pääluvussa rakennetaan teoreettinen tietoperusta kehittämishankkeelle. Teoreettisen viitekehyksen tarkoituksena on löytää oikeat kauppatieteelliset teoriat, joita voidaan hankkeessa hyödyntää ja joihin työ voidaan asemoida. Viitekehyksen tehtävänä on määrittellä ja selvittää kohdeilmiön keskeiset käsitteet ja niiden vuorovaikutussuhteet. Tämän hankkeen kannalta tärkeimmät peruskäsitteet ovat: asiakaslähtöinen liiketoimintamalli ja asiakaslähtöisyys, kriittinen tapahtuma, liiketoiminnan mallintaminen, palvelun laadun johtaminen, prosessijohtaminen, toimittajasuhteiden ja -kumppanuuksien strateginen hallinta.

Luku neljä on koko opinnäytteen keskeisin osa, sen ydin. Siinä kuvataan tutkimuksellinen kehittämishanke. Luvun jäsenitys noudattaa projektin hallinnan kulkua. Projektin suunnitteluvaihe käsittää hankkeen tavoitteet ja tehtävät, resursoinnin, aikataulutuksen sekä riskien arvioinnin. Hankkeen toteutusvaihe käsittää kysely- ja haastattelututkimusten toteutukset ja päätökset kehittämistoimenpiteistä ja niiden toteutuksesta. Hankkeen arviointivaihe käsittää hankkeen ja sen tulosten arvioinnin sekä työn luotettavuuden, käyttökelpoisuuden, hyödynnettävyyden ja vaikuttavuuden arvioinnin.

Viidennessä pääluvussa, tehdään yhteenveto opinnäytetyöstä, arvioidaan tekijän ammatillista kehittymistä hankkeessa, suoritetaan opinnäytetyön itsearviointi sekä esitetään tuloksista nousseet jatkotutkimustarve.

2 Tutkimuksellisen kehittämishankkeen toiminnallinen viitekehys

Tämä luku esittelee kehittämishankkeen kohdeorganisaation toimintaa siltä osin, millä on merkitystä hankkeen toteutuksessa. Ensin esitellään Matkahuollon syntyä ja historiaa, liiketoiminta-alueita ja palveluverkostoa. Tämän jälkeen kerrotaan syvällisemmin Kampin linja-autoaseman historiasta ja tämän päivän toiminnasta. Luvun lopussa esitellään Matkahuollon palvelut ja niiden kehitystarpeet.

2.1 Matkahuolto Oy - taustaorganisaation esittely

Auto alkoi 1920-luvulla syrjäyttää hevosta maatiekuljetuksissa. Linja-autoliikenteestä tuli uusi joukko-liikennemuoto, joka antoi monelle ennennäkemättömän edullisen ja nopean liikkumismahdollisuuden. Linja-autossa matkasivat ihmisten ohella myös yhä kasvavat tavaravirrat. Asiakkailla oli kuitenkin monia pulmia linja-autoliikenteen palveluiden käyttämisessä, minkä vuoksi syntyi ajatus perustaa rautatielaitoksen tapaan matkustajista ja tavaravälityksestä huolehtivia linja-autoasemia. Ensimmäiset linja-autoasemat perustettiin 1929 Tampereelle ja Hämeenlinnaan ja hieman myöhemmin myös Helsinkiin ja Viipuriin, toiminnasta asemilla vastasi Linja-autoliitto. (Kurkinen 2008, 295.)

Koska Linja-autoliiton osastojen hoitamana asematoiminta ei sujunut ongelmitta, päätettiin ajatukseen, että olisi järkevämpää perustaa keskitetysti koko maan asematoimintaa hoitava yhtiö. Päärahoittajiksi tulivat Shell Oy ja Nobel-Standard Oy, jotka halusivat lopettaa toistensa kanssa kilpailevien pakettitoimistojen rakennuttamisen huoltoasemiensa yhteyteen. Oy Matkahuolto Ab:n perustava kokous pidettiin tammikuussa 1933. (Kurkinen 2008, 295.)

Matkahuolto onnistui 1930-luvulla kehittämään maahamme täsmällisesti ja yhteisin periaattein toimivan linja-autoasemajärjestelmän, jonka avulla linja-autoliikenteen palvelukyky parantui tuntuvasti. Joillain asemilla palveluun kuului myös tavaroiden kotiinkuljetus. Linja-autoasemien ravintolat ja kahvilat vuokrattiin ulkopuolisille yrittäjille. Vuonna 1937 otettiin käyttöön lähinnä matkailijoille tarkoitettu edullinen rengasmatkalippujärjestelmä. Matkahuolto oli tärkeä liikenteenharjoittajia yhdistävä tekijä, joka omalta osaltaan mahdollisti linja-autoliikenteen nousun 1930-luvulla todella merkittäväksi liikennemuodoksi. (Kurkinen 2008, 295.)

Matkahuolto-konsernin ja sen emoyhtiön Oy Matkahuolto Ab:n taloudellinen kasvu ja kehitys vuosina 1993-2007 ovat myötäilleet koko maan taloudellista tilannetta ja kaupan kehittymistä. Taloudelliset reunaehdot ovat vaihdelleet lamasta pitkään nousukauteen ja samalla konserni ja sen eri toiminnot ovat muuttuneet voimakkaasti. Konsernista jäivät pois ravintolatoi-

mintaa harjoittanut Siipipyörä Oy ja pari pienempää yritystä, mutta toisaalta mukaan on tullut tietotekniikkayritys TRIM-softa Oy. Vuonna 1992 Matkahuolto-konsernin päätoimialat olivat matkustus, kuljetus, ravitsemustoiminta, vähittäiskauppa sekä sijoitustoiminta. (Kurkinen 2008, 301.) Tänä päivänä Matkahuolto on keskittänyt pääliiketoiminta-alansa Matka- ja Pakettipalveluihin ja sen lisäksi yhtiö harjoittaa kahvila- ja kioskitoimintaa. Yhtiön omistavat edelleen suomalaiset yksityiset bussirytykset. Yhtiön palveluksessa on noin 700 henkilöä.

Matkahuollon palveluverkoston kuuluu noin 2 000 palvelupistettä, joista 60 on yhtiön omia toimipaikkoja. Asiamiessopimuksin Matkahuollon palveluja markkinoidaan ja myydään noin 410 paikkakunnalla. Tämän lisäksi verkkokaupan ja postimyynnin pakettipalveluja saa Suomen Lähikauppa Oy:n toimipaikoista, joita ovat Siwa -myymälät, EuroMarketit ja Valintatalot. Matkalippujen lunastuspalveluja tarjoavat R-kioskit. Laajan palveluverkoston myötä Matkahuollon palvelujen saatavuus on laajaa, nopeaa ja joustavaa.

Yhteenvedona voidaan todeta, että Matkahuollon kehittämien palveluiden tuottaminen laadukkaasti pääliiketoiminta-alueilla laajan palveluverkoston kautta on operatiivisesti haastavaa, joten yhteisten pelisääntöjen kehittäminen ja niiden noudattaminen on tärkeää.

2.2 Helsingin Kampin linja-autoasema

Helsingin linja-autoasema oli vuosikymmenien ajan yksi kaupungin keskustan ongelmallisimpia suunnittelukohteita. Linja-autoasema haluttiin säilyttää kaupungin keskustassa, mutta toisaalta se vei luvattoman paljon tilaa ja tonttimaata keskustan kalleimmalla ja arvokkaimmalla alueella. Alvar Aalto suunnitteli jo uutta linja-autoasemaa maan alle jo 50-luvulla, mutta suunnitelmasta luovuttiin. Lopulta monien vaiheiden jälkeen uusi kaukoliikenteen linja-autoasema valmistui Kampin kauppakeskuksen yhteyteen hutikuussa 2005 ja toiminta uusissa tiloissa aloitettiin kesäkuussa. (Kurkinen 2008, 359.)

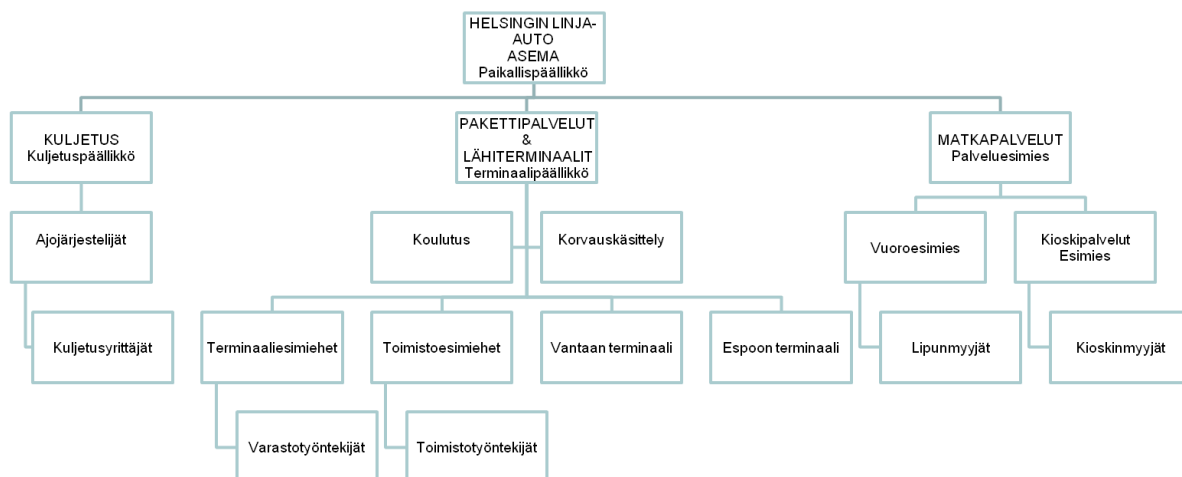
Uusi linja-autoasema toi mukanaan paljon uudistuksia: odotusalueet olivat viihtyisät ja sijaitsivat sisätiloissa. Terminaalin yhteydessä sijaitsee ravintoloita ja kauppoja, jonne voi mennä viettämään odotusaikaa. Linja-autoasemalta pääsee muihin joukkoliikennevälineisiin suoraan sisätiloista. Kampin keskus oli valmistuessaan yksi maailman moderneimmista linja-autoasemista. (Kurkinen 2008, 295.)

Matkahuollon Kampin kaukoliikenteen linja-auto-aseamalla päivittäin vieraillee yli 700 linja-autoa tuomassa ja noutamassa matkustajia ja rahtia. Vuosittain terminaalista lähtee noin 200 000 bussivuoroa. Pääsääntöisesti linjavuorot ovat Suomen sisäisiä, mutta kolmesti päivässä busseja lähtee myös Viipuriin ja Pietariin.

Kaukoliikenneterminaalin asiakastilojen koko on noin 1 600 m². Terminaalin koko liikennealueen ja bussien pysäköintialueen koko on noin 1,4 hehtaaria. Terminaalissa on 35 laituria, joista kuusi on varattu saapuvalla liikenteelle. Lipunmyyntipiste sijaitsee kaukoliikenneterminaalin yläpuolella, maanpäällisessä tasossa. Lipunmyynnin ja palvelutilan koko on noin 350 neliometriä. (Kurkinen 2008, 261.)

Pakettipalveluiden osalta uuden terminaalin merkittävin suunnittelun ja hankinnan kohde oli rahtiterminaalin kuljetin- ja lajittelujärjestelmä, jolle kertyi pituutta 550 metriä. Järjestelmän kapasiteetti on 4 500 pakettia tunnissa ja sen valmistuttua terminaalin läpi menoajat on saatu puolitettua. Kampin rahtiterminaalin on suunniteltu käsittelevän kolme miljoonaa lähetystä vuodessa. (Kurkinen 2008, 259.)

Kampin linja-autoasemalla ja sen pakettipalveluiden lähiterminaleissa Herttoniemessä, Espoossa ja Vantaalla työskentelee n. 130 vakinaisessa tai osa-aikaisessa työsuhteessa. Organisaatio on rakennettu vastaamaan Matkahuollon päätoimialoja vastaavaksi.



Kuva 2: Helsingin linja-autoaseman organisaatiokaavio

Uuden linja-autoaseman valmistuttua Kamppiin otettiin käyttöön matka- ja pakettipalveluissa käyttöön uusia palveluita, jotka nostivat myös alan toimintakustannuksia. Kampin vaikutukset bussimatkustamiseen ja bussirahtitoimintaan koettiin myönteisenä, mikä näkyi käytännössä

palveluiden vilkastumisena. Toimintojen jatkoiteuttamisen pääpainopiste siirtyi Kampia ympäröivän liikenteen sujuvuuteen ja sen parantamiseen. Keväällä 2007 Kampin terminaali oli palvelut matkustajia vajaan kahden vuoden ajan ja bussimatkustajilta saatu palaute osoitti, että olosuhteet ja palvelut olivat pääosin täyttäneet asiakkaiden odotukset. (Kurkinen 2008, 261.)

Kampin kaukoliikenneterminaalilla on linja-autoliikennöinnin kannalta merkittävä valtakunnallinen rooli niin matkustaja- kuin rahtipalveluiden kannalta.

2.3 Matkahuollon palvelut ja niiden kehitystarpeet

Matkahuollon palvelut koostuvat matka-, paketti- ja asemapalveluista.

Matkapalvelut

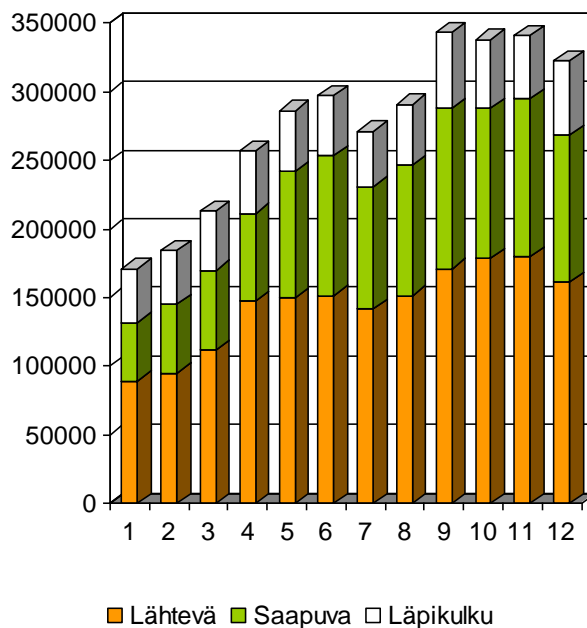
Matkahuolto edistää julkisen joukkoliikenteen matkustusta ja kehittää matkustukseen liittyviä palveluja ja -tuotteita sekä vastaa niiden saatavuudesta. Valtakunnallisten matkalippujärjestelmän ja matkustukseen liittyvien tieto- ja maksujärjestelmien jatkuva kehittäminen on yksi Matkahuollon merkittävimpiä osaamisalueita. Matkahuolto on tässä kehittämistyössä kansainvälisestikin edelläkävijä. Internet- ja puhelinpalveluna toimiva matkustajainformaatiojärjestelmä sisältää kaikkien Suomessa liikennöivien bussien aikataulut, joita on noin 40 000 bussilähtöä päivässä sekä 20 000 bussipysäkkietoa ympäri Suomen.

Matkapalveluissa on mm. lanseerattu jo jokin aika sitten paikkavarauksjärjestelmä mutta käytännön toiminnassa on parannettavaa. Kuljettajat välillä kokevat varaukset lisätyöksi eivätkä näe asiakkaan siitä saamia hyötyjä.

Pakettipalvelut

Matkahuolto pitää yllä ja kehittää valtakunnallista bussiliikenteen aikataulutettuun reittiverkostoon perustuvaa reaaliaikaista paketinkuljetusjärjestelmää, jota täydennetään nouto- ja jakelupalveluilla sekä tarvittaessa muilla kuljetuksilla. Paketteja voi lähettää Matkahuollon kautta kaikkialle Suomeen ja Ahvenanmaalle sekä yhteistyössä TNT:n kanssa ympäri maailmaa.

Pakettipalveluissa kasvaneet lähetysmäärät aiheuttavat jo itsessään haasteen, lisäksi erikoiskäsittelyä vaativa rahdin määrä on ollut myös kasvussa. Seuraavasta taulukosta nähdään kuinka rahtimäärät ovat kasvaneet vuoden 2009 aikana.



Kuva 3: Pakettipalveluiden lähetysmäärät vuoden 2009 Kampin osalta

Pakettipalveluiden kasvu johtuu pitkälti yhteistyöstä Ruotsin postin kanssa sekä osaltaan myös verkkokauppakuljetusten kasvusta.

Asemapalvelut

Asemapalvelut on suunnattu linja-autoyhtiöille ja bussien kuljettajille. Kampin linja-autoasema pystyy tarjoamaan ainutlaatuiset olosuhteet asemalle liikennöiville busseille. Koska asema sijaitsee maan alla, ovat laiturialueet aina puhtaina lumesta. Peruuttamista varten joka laiturissa on peruutuskamera kuljettajille helpottamaan lähtöä laiturista. Kuljettajille on myös varattu terminaalissa omat taukotilat.

Marraskuussa 2009 Espoon (Helsingin lähiliikenne) terminaalissa tapahtunut bussipalo, osoitti myös puutteita Kampin kaukoliikenneterminaalin toiminnassa. Puutteet liittyivät lähinnä tiedon kulkuun Kauppakeskuksen turvavalvomon ja Matkahuollon välillä. Onnettomuus muistutti myös mieliin kuinka tärkeää on kaikkien terminaalissa työskentelevien osata oikea toiminta hätätilanteessa. Tällä hetkellä varmaa tietoa osaamistasosta ei ole.

Yhteenvedona voidaan todeta, että Matkahuollon palvelut ovat monimuotoiset ja Kampin linja-autoasema palvelujen tuottamisen kannalta haastava. Operatiivisten toimintojen toimivuuden ja laadun arviointi sekä kehittäminen ovat siten tärkeitä. Tämä puoltaa tutkimuksellisen kehittämishankkeen käynnistämistä. Seuraavassa luvussa rakennetaan kehittämishankkeelle teoreettinen tietoperusta.

3 Teoreettinen tietoperusta hankkeen toteutusta varten

Tämä opinnäytetyö on työelämälähtöinen ja työelämää kehittävä tutkimuksellinen kehittämishanke, jonka kohdeilmionä on palvelujen johtaminen, erityisesti palvelun tuottaminen ja palveluprosessin laadun varmistaminen.

Kehittämishankkeen tarkoituksena on kehittää Matkahuollon Helsingin Kampin linja-autoaseman palvelua kokonaisvaltaisesti. Tarkoituksena tehdyn rajauksen mukaisesti on tässä hankkeessa analysoida Matkahuollon Kampin linja-autoaseman palvelun laatua operatiivisen toiminnan näkökulmasta ja kehittää itse analysoinnin kautta arviointityökalu, jolla Matkahuolto voisi myöhemmin arvioida muidenkin linja-autoasemien palvelun laatua, työntekijöiden mielipiteitä kuulemalla.

Tietoperusta kehittämishankkeelle rakennetaan siten, että ensin tarkastellaan asiakaslähtöisyyttä ja asiakaslähtöisen liiketoiminnan perustekijöitä, sitten liiketoimintamalleja ja prosessijohtamista. Kriittinen tapahtuma, toimittajasuhteiden ja -kumppanuuksien strateginen hallinta ja palveluiden johtaminen ja tutkiminen päättävät luvun.

3.1 Asiakaslähtöisyys ja asiakaslähtöinen liiketoimiliiketoimintamalli

Asiakaslähtöisyys on kaiken palvelutoiminnan lähtökohta. Asiakaslähtöisyydellä tarkoitetaan markkinoista ja asiakkaasta määriteltyä kokonaisvaltaista organisaation toiminnanohjausta. Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli on yrityksen toiminnan kokonaisvaltainen kuvaus, jossa liiketoimintaa johdetaan asiakkaista ja markkinoista (Ala-Mutka&Talvela 2004, 16.)

Asiakaslähtöisyyden tavoitteena on asiakassuhteen luominen, ylläpitäminen sekä kehittäminen. Asiakaslähtöisessä ajattelutavassa yrityksen menestyksen uskotaan perustuvan kohderyhmän tarpeiden tunnistamiseen sekä siihen, miten yritys pystyy tyydyttämään kohderyhmän tarpeet ja halut. Tiedon keräämiseksi kohderyhmistä on yrityksen tunnettava kohderyhmät, joten on kuunneltava tarkasti asiakkaita saadakseen tietoa siitä, mitä tarpeita asiakkailla on. Kaiken asiakkaista kerätyn tiedon tulee muuttua käytännön toimenpiteiksi (Vuokko 1997, 15-22, 81.)

Asiakaskeskeisyys ilmenee asiakaslähtöisenä toimintana. Miten asiakaskeskeisyys konkretisoi asiakaslähtöiseksi toiminnaksi, on avainasemassa. Asiakastytyväisyyskyselyiden tulokset toimivat yhtenä tietolähteenä asiakaslähtöisyyden selvittämiseksi (Aarnikoivu 2005, 30-31.)

Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli on ensisijaisesti strategialogiikka yrityksen menestyksen ydinkohdista. Liiketoimintamallin rakentaminen ja tarvittava muutos edellyttävät johdonmu-
kaista johtamista, voimavarojen suuntaamista ja pitkäjänteistä toiminnan kehittämistä. Asia-
kaslähtöisen liiketoimintamallin rakentaminen luo todellista kilpailuetua, jota on vaikea mat-
kia, koska uusi liiketoimintamalli luo uutta, vaikeasti kopioitavaa toimintakulttuuria. (Ala-
Mutka&Talvela.2004, 25.)

Asiakaslähtöisellä liiketoimintamallilla pyritään suuntaamaan organisaation voimavarat oikeal-
la tavalla oikeisiin asiakkaisiin. Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli edellyttää yrityksen stra-
tegioiden jäsentämistä sekä markkinoiden ja asiakkaiden syvällistä tuntemista ja tämän lisäksi
myös yrityksen strategioiden jäsentämistä sellaiseksi kokonaisuudeksi, joka parhaiten soveltuu
yrityksen tavoitteiden toteuttamiseen. Asiakashallinta -käsitteen voidaan katsoa olevan asia-
kaslähtöisen liiketoimintamallin alakäsite, jossa tarkastelu rajoittuu ensisijaisesti asiakasraja-
pinnassa tapahtuviin toimintoihin. (Ala-Mutka&Talvela 2004, 21-22.)

Asiakaslähtöinen liiketoiminta vaatii tavoitteellisten ja selkeiden toimintakonseptien kehittä-
mistä ja käyttöönottoa. Toimintakonseptien tulee perustua asiakkaiden tarpeiden kokonais-
valtaiseen ymmärtämiseen. Kaiken toiminnan tulee pohjautua tähän ymmärrykseen, ja siten
osaamisen, prosessien sekä tarjonnan tuotteineen on tuettava asiakkaan tapaa tuottaa arvoa
itselleen. Asiakasarvoa on ymmärrettävä siten, että yrityksen tulee olla mukana parantamassa
niitä menestymisen edellytyksiä, jotka auttavat asiakasta menestymään omassa toimintaym-
päristössään. (Korkman 2004, 1, 9.)

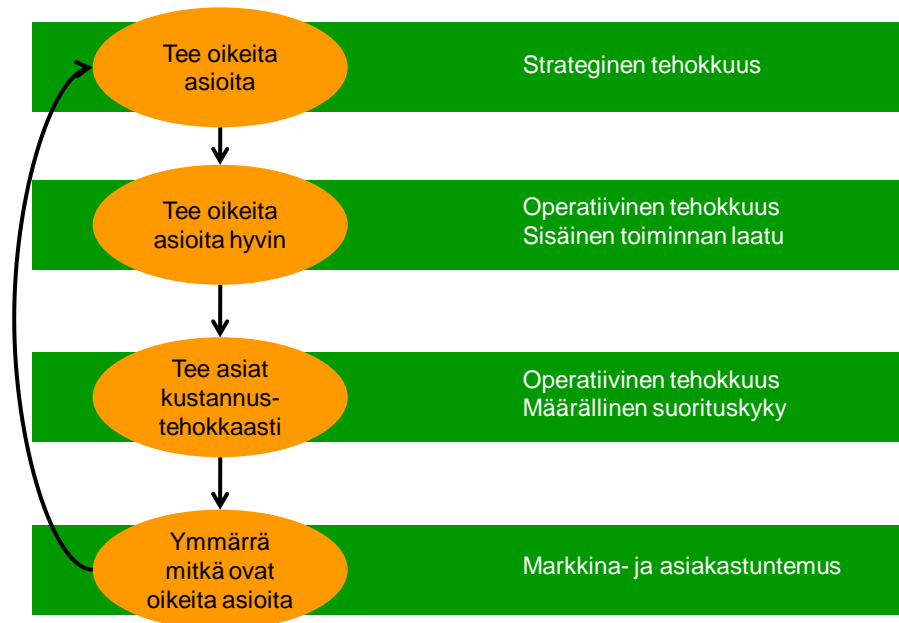
Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin rakentuu kuudesta osa-alueesta, jotka täydentävät toisi-
aan ja luovat pohjan asiakaslähtöisen liiketoiminnan

- 1) markkina- ja asiakastuntemukselle
- 2) asiakasstrategialle
- 3) toimintamalleille
- 4) liiketoimintaprosesseille
- 5) tiedonhankinta ja tietoteknologialle
- 6) strategian seurannalle ja ohjaukselle.

Nämä kuusi osa-alueita ovat lähtökohtana yrityksen asiakaslähtöisen liiketoimintamallin ke-
hittämiseen ja käyttöönottamiseen. (Ala-Mutka&Talvela 2004, 22.)

Tässä opinnäytetyön operatiivisen toiminnan kehittäminen linkittyy strategisesti edellä esitet-
tyihin osa-alueisiin. Asiakashallinta ja asiakastuntemus ovat kehittämisen keskiössä.

Asiakashallinnan hyödyt voidaan Ala-Mutkan ja Talvelan (2004, 27) mukaan jakaa kahteen osa-alueisiin *strateginen tehokkuuteen* ja *operatiiviseen tehokkuuteen*. Operatiivinen tehokkuus voidaan puolestaan jakaa vielä *sisäisen toiminnan laatuun* ja *määrälliseen suorituskyykyyn*.



Kuva 4: Asiakastuntemuksen hyödyntäminen liiketoimintamallin rakentamisessa (Ala-Mutka&Talvela 2004, 27)

Ala-Mutkan ja Talvelan mukaan asiakashallinnan suurin hyöty on strateginen tehokkuus. Se syntyy yrityksen voimavarojen oikeasta suuntaamisesta. Tässä voimavaroilla ei tarkoiteta vain myynti- ja markkinointiresursseja vaan koko organisaation voimavaroja aina toimittajiin ja kumppaneihin saakka. Operatiivinen tehokkuus jakautuu sisäiseen toiminnan laatuun ja määrälliseen suorituskyykyyn. Toiminnan yhtenäisen laatu konkretisoituu oikeiden asioiden laadukkaana tekemisenä. Toiminnan edellytyksenä ovat markkina- ja asiakastuntemus, jotka ovat koko liiketoimintaosaamisen lähtökohta.

Sisäistä toiminnan laatua voidaan arvioida kustannussäästöinä eli lähinnä laatukustannuksina, saavutettuna uutena myyntinä ja parantuneena katteena sekä kolmantena palvelun jatkuvuutena asiakkaan näkökulmasta. Toiminnan laadussa on kyse ensisijaisesti yhtenäisestä ja systemaattisesta tavasta toimia. Tällainen toiminta muun muassa edellyttää Ala-Mutkan ja Talvelan (2004, 31) mukaan

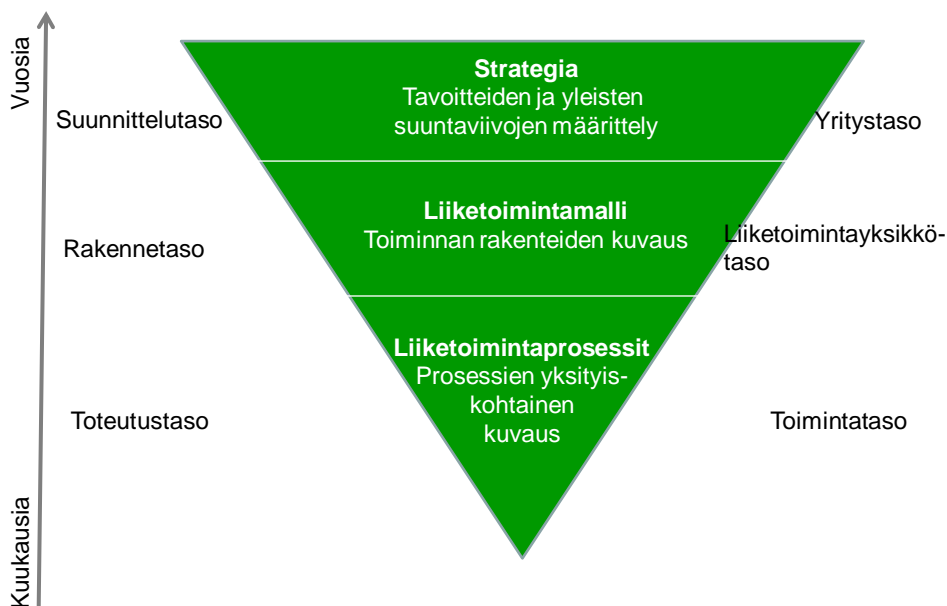
- sovittua yhtenäistä tapaa toimia
- toiminnan mittaamista ja seurantaa (mitataan lopputulosten sijaan käytännön tekemistä ja toiminnan edellytyksiä)
- asiakastuntemuksen jakamista organisaatiossa.

Itse liiketoimintamallit ovat verrattain uusi ilmiö liikkeenjohdollisesti tarkasteltuna. Kilpailu tapahtuu aiemman tuotteiden ja palveluiden lisäksi myös eri liiketoimintamallien välillä. Asiakkaalle voidaan tarjota erilaisia kombinaatioita tuotteesta ja siihen liittyvistä palveluista eritavalla hinnoiteltuna. Yksi lähestymistapa liiketoimintamalleihin on arvonluontimalli, jota voidaan hyödyntää kehittäessä uusia liiketoimintamalleja, ja erityisesti analysoitaessa yrityksen ydinkyvykkyksiä uusissa palveluissa. (Grönroos ym. 2007, 146.)

3.2 Liiketoiminnan mallintaminen, liiketoimintaprosessit ja arvoketjut

Liiketoimintamalli on yksinkertaistettu kuvaus siitä, miten yritys ansaitsee tietystä liiketoiminnasta, toisin sanoen, mikä on se tarjoama, kenelle tätä tarjotaan ja miten se käytännössä toteutetaan. Liiketoimintamalli on sekä arvon luomisen että ansaitsemisen/keräämisen yhdistävä rakenteellinen ratkaisu. (Grönroos ym. 2007, 167.) Voidaankin sanoa, että liiketoimintamalli on strategiaa konkreettisempi kuvaus siitä, miten liiketoiminta toimii. Tällä tavoin liiketoimintamalli sijoittuu strategian ja liiketoimintaprosessien välille. Liiketoimintamalli on liiketoimintayksikkötasoinen työkalu liiketoiminnan kehittämiseksi suhteellisen konkreettisella tasolla. (Pulkinen ym. 2006, 17.)

Liiketoimintaprosessit ovat joukko toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla yrityksen panokset muutetaan tuotoksi. Prosessin kuvauksessa toimitaan yksityiskohtaisemmalla tasolla kuin liiketoimintamallin kuvauksessa ja se sisältää resurssit henkilöstön, menetelmät ja työkalut sekä tuotoksen ja prosessin liittymäpinnat toisiin prosesseihin. (Pulkinen ym. 2006, 18.)



Kuva 5: Liiketoimintamallin suhde prosesseihin ja strategiaan (Pulkkinen ym. 2006, 18)

Yleisesti voidaan sanoa, että mallintamisen tavoitteena on auttaa ymmärtämään, kuvaamaan tai ennustamaan, kuinka asiat toimivat reaali maailmassa. Se on siis kuvaus siitä, miten yritys tuottaa voittoa: mitä se tarjoaa, kenelle se tarjoaa ja miten tämä on toteutettu. Tällainen karkea kuvaus auttaa pelkistämään tietyn liiketoiminnan kannalta oleelliset seikat ja analysoimaan sitä. (Pulkkinen ym. 2006, 19.)

Liiketoiminnallisen kokonaisuuden huomioiva prosessikokonaisuuden rajapintojen tarkastelu edellyttää, että prosessikokonaisuus tunnistetaan ja rajataan liiketoiminnallisena kokonaisuutena. Silloin yritysten välisiin eri tehtäväkokonaisuuksiin liittyvät palvelutyöketjun rajapinnat ja kokonaisuuteen aina liittyvät liiketoiminnalliset tehtäväalueet on osattava tunnistaa. (Grönroos ym. 2007, 115.)

Liiketoimintamallit voidaan katsoa koostuvan myös seuraavista elementeistä:

1. Mitä?
 - innovaatiomallit
 - tuote/palvelumallit
2. Miten?
 - organisaatiomallit
 - sidosryhmä/kumppanuusmallit
 - jakelu/kanavamallit

- resurssit ja osaaminen, tietämyksen hallintamallit
- kustannus- ja ansaintamallit
- rahoitusmallit
- hinnoittelumallit
- muutosmallit

3. Kenelle?

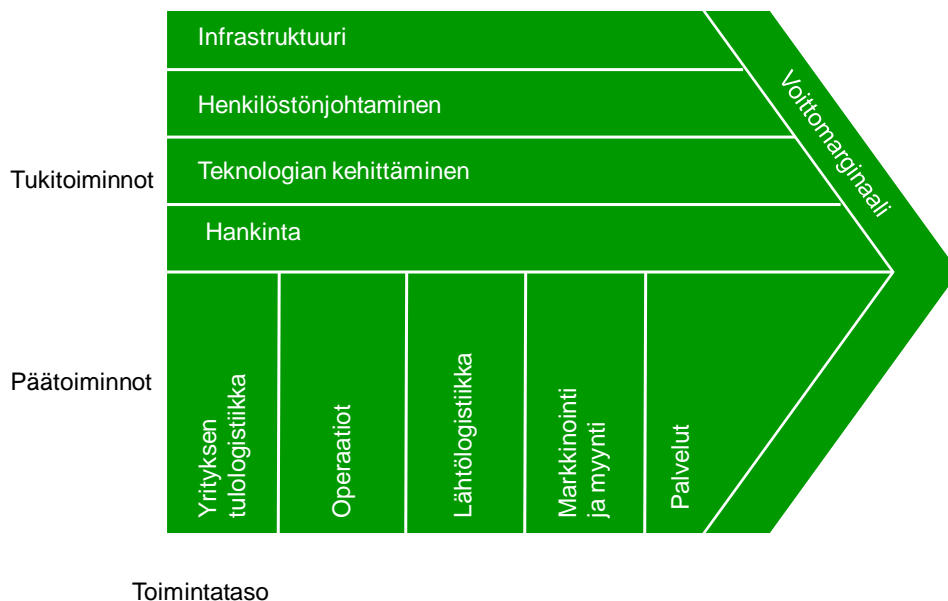
- segmentointimallit
- asiakassuhdemallit
- markkinointimallit

(Pulkkinen ym. 2006, 17.)

Yksi lähestymistapa liiketoimintamalleihin ja arvonluontiin on arvonluontimalli. Tämä malli laajentaa perinteistä Porterin arvoketjumallia kahdella uudella arvonluomisen mallilla. Jos *arvoketjumalli* perustuu tehokkuuteen, niin *arvopaja* perustuu tietoon ja osaamiseen ja tuottaa tavaroiden sijaan ratkaisuja asiakkaalle. *Arvoverkko* puolestaan luo arvoa mahdollistamalla joko suoraan tai epäsuoraan asiakkaiden välisien resurssien tai informaation vaihdannan. (Grönroos ym. 2007, 146.)

Arvoketjua tarkastellaan seuraavassa lähemmin. Harvardin yliopiston tutkijan Michael Porterin 1980-luvulla kehittämä arvoketjumalli on yleisesti käytetty ja se on ollut eräs tärkeimmistä liikkeenjohdon työkaluista kehittäessä liiketoimintaa ja erityisesti analysoitaessa liiketoiminnan arvontuottoa, markkina-asemaa ja kilpailun luonnetta. Palveluiden liiketoimintamalleissa se soveltuu hyvin käyttöön, kun kiinnostuksen kohteena on standardipalvelut, joissa mittakaavaedut ja tehokkuus ovat tärkeimpiä osatekijöitä. (Grönroos ym. 2007, 149.)

Tehokkuus palvelutuotannossa tarkoittaa sitä, että tuotannosta on pitkälti poistettu asiakas-kohtaisuus. Palvelua ei tuoteta asiakaskohtaisesti, vaan asiakas valitsee etukäteen määritellyistä vaihtoehtoista sopivimman, jonka prosessi on tiukkaan määritetty. (Grönroos ym. 2007, 150.)



Kuva 6: Arvoketju Porterin mukaan (Grönroos ym. 2007, 150)

Arvoketju on yrityksen liiketoimintamallia kehitettäessä hyödyllinen työkalu, toimintaa kannattaa miettiä arvoketjun kautta, jos tyypillisiä piirteitä ovat:

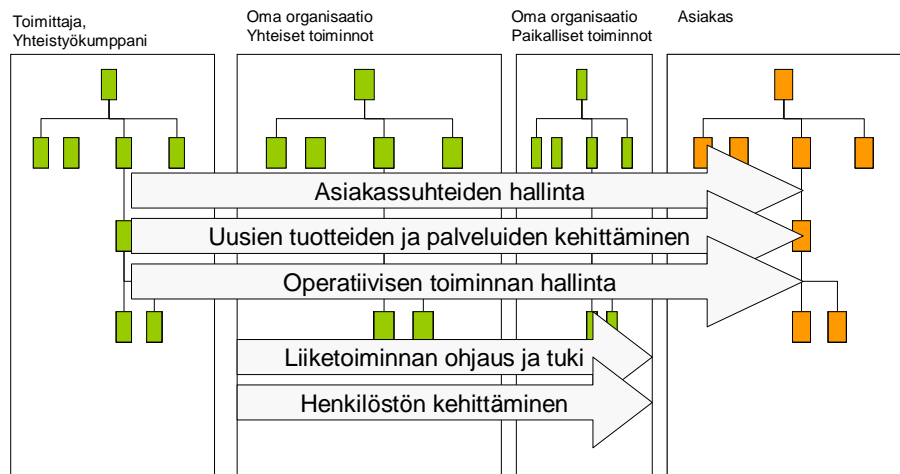
- Arvoa luodaan muuttamalla panoksia tuotteiksi perättäisten vaiheiden avulla.
- Arvon pääasiallisena lähteenä on palvelun tai tuotteen kustannusten, ajan ja prosessin laadun optimointi.
- Suhteiden ja toimintojen logiikka on peräkkäinen.
- Ydinkyvykkyudet keskittyvät ydintoimintojen hallintaan palveluiden ja tuotteiden tuotannossa, jakeluketjussa ja markkinoinnissa.
- Tärkeimmät kustannustekijät ovat mittakaavaedut ja kapasiteetin käyttöaste.
- Tärkein arvotekijä on tehokkuus.
- Hinnoittelun perusteena ovat palveluiden ja tuotteiden tuotantokustannukset.

(Grönroos ym. 2007, 150-151).

3.3 Prosessijohtaminen operatiivisen toiminnan kehittämisen lähtökohtana

Prosessijohtaminen on kokonaisvaltainen operatiivisen toiminnan kehittämisen lähestymistapa. Sen ydin perustuu siihen, että toimintaa tarkastellaan asiakkaalle arvoa luovien prosessien kautta, ei lähtien omasta organisaatorakenteesta. Prosessiajattelu korostaa asiakaslähtöisyyttä ja kokonaisuuden hallintaa. (Hannus 2004, 102.)

Kannattavuuden ja tuottavuuden näkökulmasta yrityksen tulisi tehdä vain sellaisia toimintoja, jotka lisäävät arvoa asiakkaalle. Muut resurssit ja toiminnot pitäisi sulkea prosessin ulkopuolelle. (Grönroos 2009, 57.)

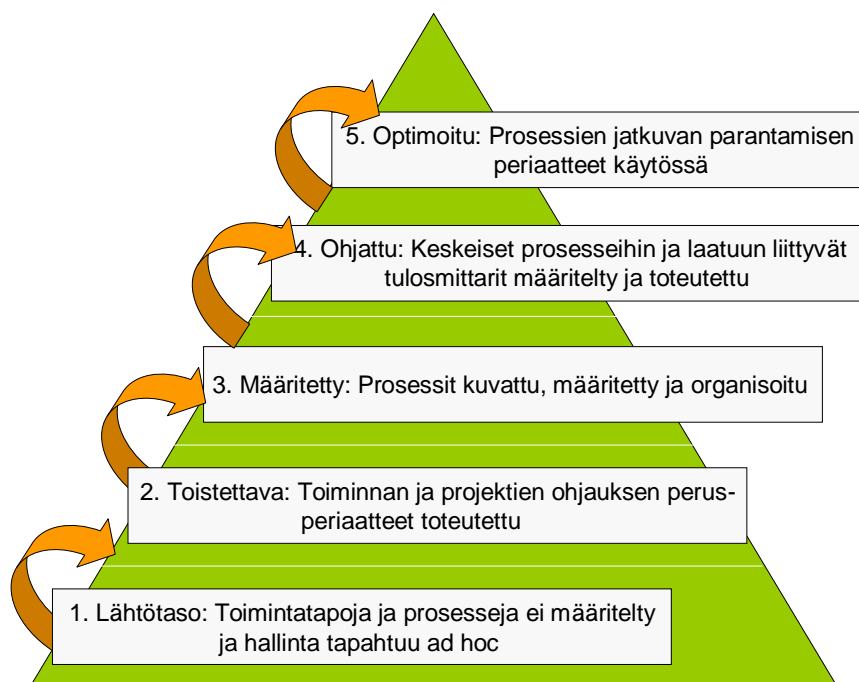


Kuva 7: Prosessiajattelun ja -johtamisen peruseriaate: toimintaa tarkastellaan asiakkaalle arvoa luovien prosessien kautta (Grönroos 2009, 57)

Prosessi voidaan määritellä toisiinsa yhteenkuuluvien toimintojen ketjuksi, joka alkaa asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen. Prosessiajattelu korostaa poikkifunktionaalista lähestymistapaa: sisäisten ja ulkoisten raja-aitojen kaatamista. Prosessin asiakas voi olla ulkoinen tai sisäinen. (Hannus 2004, 105.)

Palveluprosessi on jatkuvaa palvelun tuottamista. Palveluprosessin ominaispiirre on kuitenkin, että se toteutuu vain vuorovaikutuksessa toimittajan ja asiakkaan välillä. Palvelu on asiakkaan arvoprosesseihin kiinnittymistä, joten palveluprosessi poikkeaa täysin tuoteprosesseista. (Grönroos ym. 2007, 168.)

Prosessiajattelu on tullut viime vuosina vahvasti mukaan laatujohtamisen lähestymistapoihin ja työkaluihin. Laatujohtamisen yhteydessä usein käytetty työtapa perustuu seuraavan kuvan kahdeksan mukaiseen kypsyytasmalliin, joka kertoo, kuinka paljon prosessin kehittämiseen on panostettu.



Kuva 8: Prosessien kypsyystasomalli (Hannus 2004, 106)

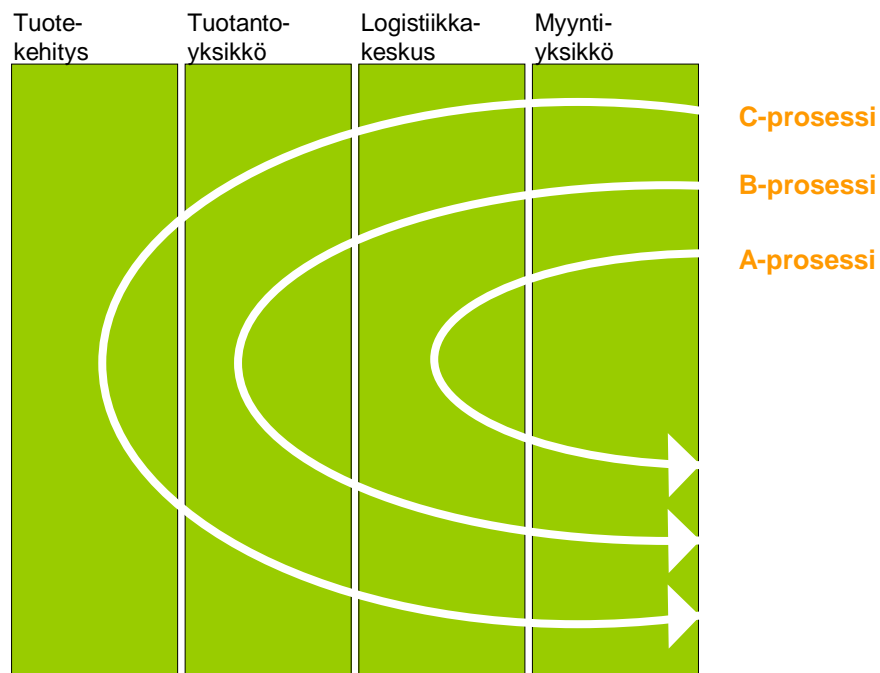
Kehittämisen kannalta olennainen lähtökohta on prosessien strateginen tärkeys. Osa prosesseista voi olla aidosti organisaation strategisen valintojen ja tavoitteiden kannalta kriittisiä. Jos strategisena tahtotilana on esimerkiksi erottautuminen ainutlaatuisella asiakaspalvelulla, niin tällöin asiakashallinnan ja asiakaspalvelun prosessit ovat tärkeimpiä. (Hannus 2004, 106.)

Prosessijohtaminen tarjoaa toiminnan ja kyvykkyyksien kehittämiseksi hyvät työkalut, joiden avulla organisaation prosesseja voidaan virtaviivaistaa. Lähtökohtana on tyypillisesti tilanne, jossa kehittäminen on ollut ensisijaisesti funktionaalista eikä organisaatiota poikkileikkaaviin prosesseihin ole kiinnitetty huomiota. Seurauksena on tällöin yleensä tehottomuutta kuten päällekkäistä toimintaa. (Hannus 2004, 110.)

Erityisen tärkeä ja käyttökelpoinen operatiivisen toiminnan kehittämisen periaate perustuu toimitus/palveluprosessin eriyttämiseen asiakastarvelähtöisiin prosessiversioihin. Prosessiajattelussa tätä kutsutaan ABC-lähestymistavaksi. Lähestymistavassa *A-tilanne* liittyy yksinkertaiseen asiakastarpeeseen, joka voidaan täyttää vakioidulla, tehokkaalla ja suoraviivaisella A-prosessilla. Teollisuuden ja kaupan alueella kyseessä on vakiotuotteen rasvattu toimitusputki. Palveluorganisaatiossa tämä tilanne voidaan monesti täysin automatisoida tai siirtää asiakkaan itsepalveluksi. *B-tilanne* on monimutkaisempi ja vaatii asiakas- ja/tai tilannekohtaista analyysiä, jonka pohjalta määritellään ratkaisu ja sen toimitustapa. B-prosessi on siten astetta laajempi kuin A-prosessi. B-prosessi liittyy tyypillisesti massaräätälöintitoimintamalleihin.

C-tilanne on vaativin ja monimutkaisin tilanne, jossa ratkaisu ja/tai toimitusprosessi pitää aidosti räätälöidä asiakkaan yksilölliseen tarpeeseen (Hannus 2004, 110.)

Toiminnan tehokkuutta ja asiakkaan kokemaa arvoa voidaan siten usein merkittävästi parantaa ABC-prosessiversioiden avulla. Kuvassa yhdeksän on asiaa havainnollistettu teollisuuden prosessien kannalta.



Kuva 9: ABC-prosessit (Hannus 2004, 111)

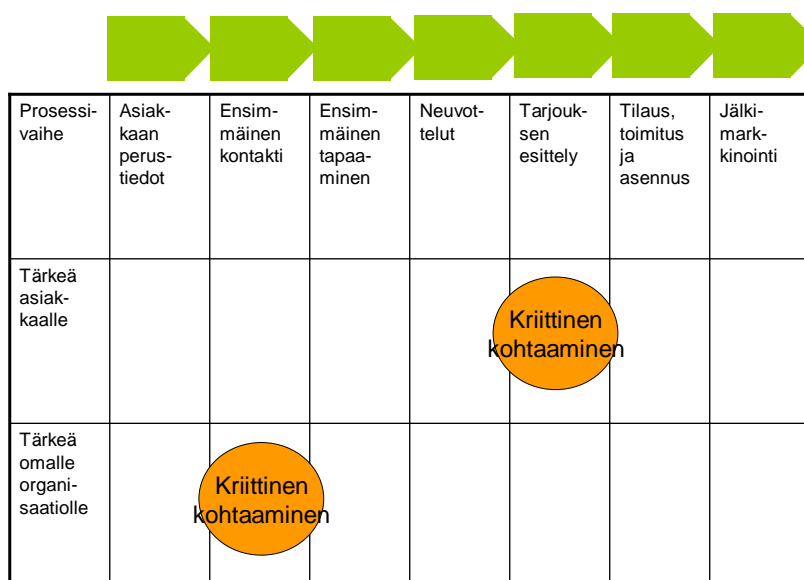
Prosessin askeleista jotkut kohdat voivat muodostua asiakkaalle erittäin tärkeiksi tai kokonaistoiminnan kannalta kriittisiksi.

3.4 Kriittinen tapahtuma palveluprosessissa

Kuten edellisessä kappaleessa todettiin, on prosessi toiminnoista koostuva tapahtumaketju, jossa pyritään tunnistamaan asiakkaan yksilölliset käyttäytymistavat, tarpeet ja odotukset. Tässä on tärkeää ymmärtää samanaikaisesti myös organisaation omat tavoitteet. Analyysin johtopäätöksenä voidaan todeta, onko asiakkailla erilaisia odotuksia prosessin eri vaiheissa. Samoin havaitaan, missä oma organisaatio ei toimi täysin optimaalisesti.

Prosessitarkastelu osoittaa myös, mitkä ovat niin sanotut kriittiset kohtaamiset eli kriittiset tapaamiset, tapahtumat tai viestit, jotka ovat liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamisen kannalta erittäin oleellisia. Panostamalla kriittisiin tapahtumiin vaikutetaan yleensä niihin muu-

tamaan toimintoon, jotka ovat ratkaisevia koko liiketoiminnan onnistumisen. (Ala-Mutka&Talvela 2004, 62.)



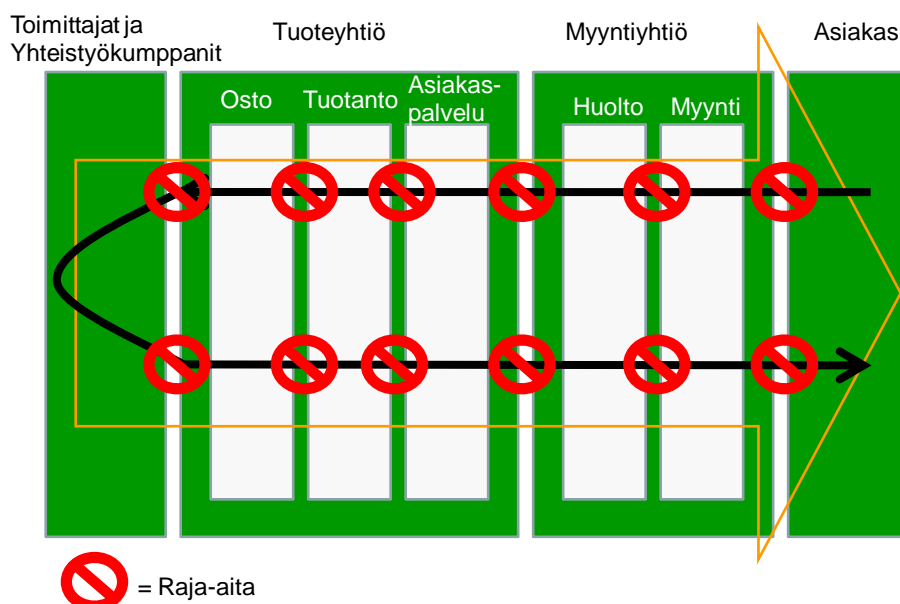
Kuva 10: Kriittisten kohtaamisten tunnistaminen prosessikartasta (Ala-Mutka&Talvela 2004, 62)

Prosessikarttaan pohjautuva analyysi voidaan toteuttaa harjoituksella, jota varten kuvataan tarvittava prosessikartta. Prosessikarttapohjaan määritellään asiakkaan odotukset ja arvostukset sekä omalle organisaatiolle tärkeät asiat, jotka vaikuttavat kustannuksiin, toiminnan laatuun ja kilpailuetuihin. (Ala-Mutka&Talvela 2004, 64.)

Kriittisten kohtaamisten tunnistaminen ja kehittämisen suuntaaminen juuri näihin kohtaamiin auttaa keskittämään voimavaroja oikealla tavalla oikeaan kohtaan, eli tekemään oikeita asioita. Kriittiset kohtaamiset tulee ottaa huomioon myös toiminnan mittareita ja kannusteita suunniteltaessa. (Ala-Mutka&Talvela 2004, 65.)

Grönroos (2009, 120) määrittelee kriittisen tapahtuman seuraavalla tavalla. Kriittinen tapahtuma on tilanne, jonka asiakas kokee tärkeäksi. Asiakas voi arvioida yhtä tapahtumaa tai koko palveluprosessia ja sen eri osia. Kriittisen tapahtumien menetelmässä asiakasta pyydetään miettimään, mikä palvelussa erotti sen tavanomaisesta positiivisella tai negatiivisella tavalla. Vastaajaa pyydetään kertomaan, mitä tapahtui ja myös arvioimaan, miksi hän pitää tapahtunutta kriittisenä.

Kriittinen tapahtuma voi olla myös prosessissa etenemisen epäonnistuminen. Prosessikokonaisuuden tehokkuus ja toimivuus riippuu pitkälti siitä kuinka sujuvasti eri toiminnot eli funktiot toimivat yhdessä. Funktionaalisessa rakenteessa *se mitä mittaat, sitä saat* -periaatteen mukaisesti funktioiden vastuualue on yleensä kohtuullisessa kunnossa, koska sitä seurataan. Ongelmakohdat voidaan paikallistaa funktioiden välisiin rajapintoihin. Ongelmat näkyvät muun muassa päällekkäisinä ja turhana työnä, hitaana tiedonkulkuna, turhina varastoina, tms. tehostumuksina. Funktionaaliseen rakenteeseen liittyy aina runsaasti raja-aitojen ylityksiä eli vastuunsiirtoja (Hannus.2004, 116). Kuvassa 11 on kuvattu raja-aitojen ylityksiä eri toimintojen välillä.



Kuva 11: Rajapintojen ylitykset funktionaalisessa organisaatiossa (Hannus.2004, 116)

3.5 Toimittajasuhteiden ja -kumppanuuksien strateginen hallinta

Yhteistoiminnan sujuvuus on kriittinen tekijä toiminnan sujumisen kannalta. Kumppanuusstrategian perusta on selkeä kumppanuus- ja toimittajasuhteiden ryhmittely, jonka pohjalta voidaan määrittää kumppanuusmallit. Seuraavassa kuvassa on esitetty kumppanuuksien ryhmittely käyttäen kriteerinä toisaalta kumppanuussuhteen merkitystä ja toisaalta kumppanin korvaamisen helppoutta. (Hannus. 2004, 192.)



Kuva 12: Kumppanuuksien strategialähtöinen ryhmittely Hannuksen mukaan (2004, 192)

Perinteiset toimittajuudet liittyvät niin sanotun käsivarren etäisyys -mallin soveltamiseen. Näiden toimittajuuksien lukumäärää tulisi karsia. Toimittajien kilpailukykyä tulee jatkuvasti arvioida toimittajia kilpailuttamalla. Toimittajien seuranta varten on rakennettava selkeät mittarit.

Erikoiskumppanuuksissa tärkeää on kumppanille asetettavien vaatimusten tarkka selvittäminen kuitenkin siten, että päämies voi olla valmis muuttamaan tarvittaessa omaa toimintaansa. Toimintaa, ratkaisuja ja rajapintaa tulee kehittää siten, että korvattavuus paranee.

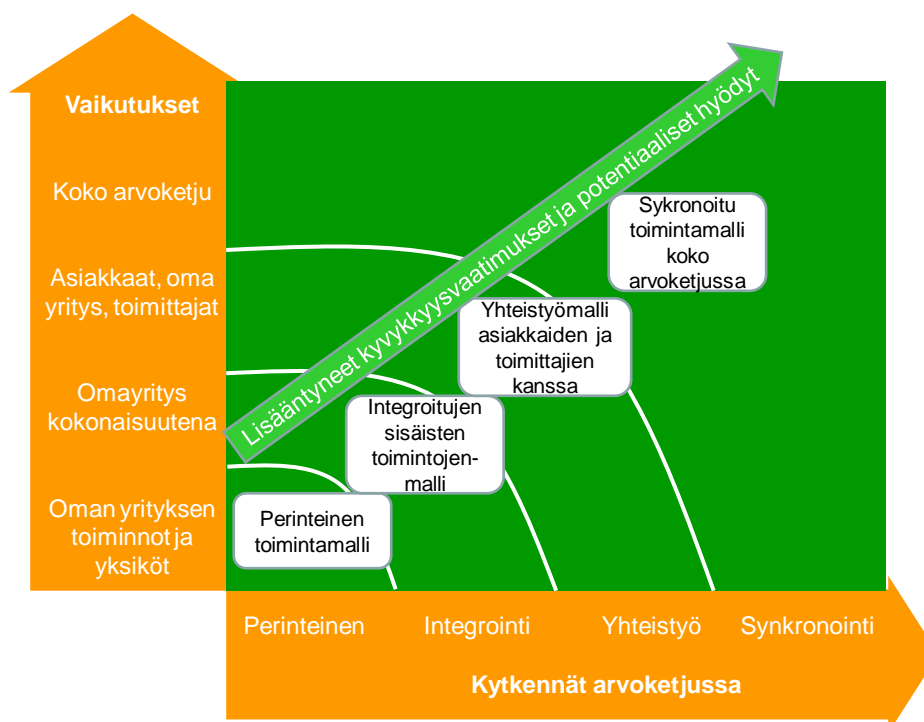
Vakiokumppanuuksissa tulee pyrkiä toimitavan vakiointiin, jotta parannetaan mahdollisuuksia vaihtoehtoihin. Toiminnan jatkuva kehittäminen, tehostaminen ja seuranta ovat tärkeää. Kumppanin kilpailukykyä tulee arvioida säännöllisin väliajoin.

Strategisia kumppanuuksia voi olla korkeintaan muutama. Näissä kumppanuuksissa tärkeää on yhteistyön pitkäjännitteinen kehittäminen tavalla, joka hyödyntää molempia osapuolia. Lähtökohdana tulisi olla yhteinen liiketoiminta, ei niinkään asiakas/toimittajasuhde. Samalla toimintaa ja kumppanuuksien rajapintaa tulisi kehittää siten, että strateginen riippuvuus pienee.

Aidon kumppanuuden tunnusmerkkejä Hannuksen (2004, 194) mukaan on

- pitkäjänteiset sopimukset, yhteinen liiketoiminta
- prosessit ja järjestelmät on nivottu yhteen
- yhteinen toiminnan ja prosessien kehittäminen
- avoin informaatio ja yhteinen oppiminen
- merkittävät erityisinvestoinnit
- tavoitteena kokonaisuuden optimointi.

Sisäisen ja ulkoisen yhteistyön hallinta haaste liittyy pitkälti kykyyn sovittaa yhteen kysyntä ja tarjonta. Tehokkaan kysynnän ja tarjonnan suunnittelun perusedellytys on tiivis sisäinen yhteistyö myynnistä sekä tuotannosta ja toimituksista vastaavien henkilöiden välillä. Monet yritykset toteuttavat tätä yhteistyötä säännöllisillä myynnin ja tuotannon yhteisillä palavereilla, joissa käydään läpi tarjous- ja tilauskanta sekä allokoidaan tuotantoresurssit. Pisimmillään kysymys on synkronoiduista toimintamalleista koko arvoverkossa kuvan 13 mukaisesti (Hannus. 2004, 194.)



Kuva 13: Toimintamallien kehittyminen Hannuksen mukaan (Hannus 2004, 194)

Toimitus/palveluketjun suorituskykyä tulee seurata jatkuvasti ja suorittaa korjaavat toimenpiteet heti poikkeamien ja ongelmien ilmetessä. Käytettävät mittarit tulee johtaa koko organisaation strategiasta sekä toimitus/palveluketjun tavoitetilan määrittelyistä. Kumppanuuk-
sien hallinnassa on tärkeää jatkuva palaute suoritus kyvystä keskeisillä operatiivisilla mittareil-

la. Samalla voidaan antaa vertailutietoa siitä, miten toimittaja sijoittuu parhaisiin käytäntöihin nähden. Edellä kävijä organisaatiot eivät anna pelkästään jatkuvaa palautetietoa toimittajilleen ja kumppaneilleen, vaan myös aktiivisesti auttavat toimimaan kehittämisessä parhaita käytäntöjä jakamalla. (Hannus. 2004, 206.)

Menestyvillä yrityksillä on yhteistyökyky. Tämä ilmenee sekä yritysten sisällä että suhteessa ulkoisiin sidosryhmiin. Osastojen väliset raja-aidat eivät ole korkeat ja projektiryhmiä ja tiimejä laaja-alaisestikin on helppo perustaa. Yhteistyökumppaneiden kanssa pyritään pitkäaikaisiin kaikkia osapuolia hyödyntäviin liikesuhteisiin. (Lecklin 2006, 28.)

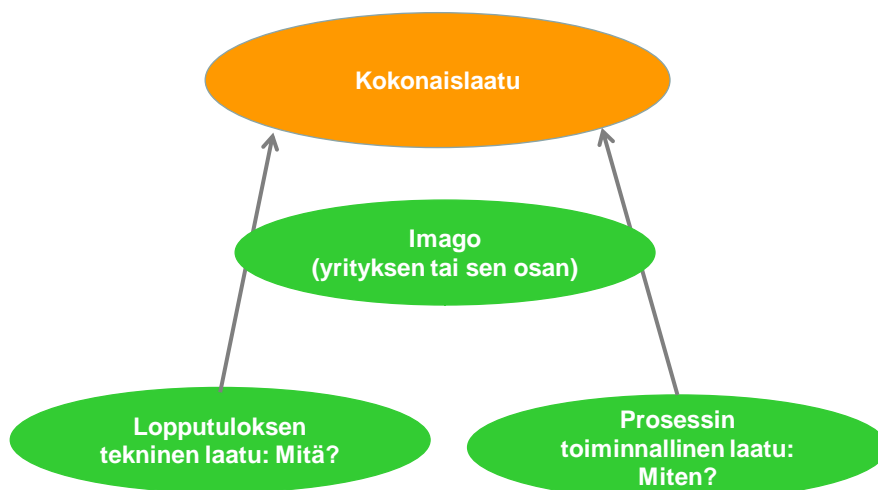
3.6 Palvelujen johtaminen ja palvelun laadun tutkiminen

3.6.1 Palvelu ja palvelujen johtaminen

Palvelu on monimutkainen ilmiö. Grönroos (2009, 77) on määritellyt palvelun seuraavasti: Palvelu on ainakin jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuna asiakkaan ongelmiin ja toimintaan yleensä, muttei välttämättä, asiakkaan, palvelutyöntekijöiden ja/tai fyysisten resurssien tai tuotteiden ja/tai palvelutarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa.

Palvelujen johtamisen käsitteet perustuvat siihen, että asiakas on jossain määrin läsnä palveluprosessissa, jossa palvelu tuotetaan ja toimitetaan, ja että asiakas myös osallistuu prosessiin ja näkee prosessin toiminnan sen edetessä. Asiakkaasta huolehtimisesta tulee palveluiden johtamiseen liittyvä asia. (Grönroos 2009, 79.)

Asiakkaalle on tärkeää, mitä he saavat vuorovaikutuksessaan yrityksen kanssa, ja sillä on suuri merkitys heidän arvioidessaan palvelun laatua. Yritykset katsovat usein, että tämä vastaa toimitettujen palveluiden kokonaislaatua. Todellisuudessa kyseessä on vain yksi laadun ulottuvuus eli palvelutuotantoprosessin *lopputuloksen tekninen* laatu, joka jää asiakkaalle, kun tuotantoprosessi ja ostajan ja myyjän vuorovaikutus on ohi. Asiakkaan laatukokemukseen vaikuttaa myös se, millä tavalla tekninen laatu tai prosessin lopputulos on hänelle toimitettu. (Grönroos 2009, 101.)



Kuva 14: Kaksi palvelun peruslaatu-ulottuvuutta (Grönroos 2009, 101)

Palvelun laadun ja laadun johtamisen tutkimuksen opetuksia on Grönroos (2009, 153) listannut seuraavasti:

Laatu on sitä, mitä asiakkaat kokevat. Johto ei voi yksinään päättää laadusta, vaan laadun on perustuttava asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin. Laatu ei myöskään ole sitä, mitä objektiivisissa mittauksissa suunnitellaan, vaan sitä, mitä asiakkaat enemmän tai vähemmän subjektiivisesti kokevat.

Laatua ei voi erottaa tuotanto- ja toimitusprosessista. Asiakkaat, jotka osallistuvat tuotanto- ja toimitusprosessiin, kokevat sen. Sen tähden myös prosessin kokeminen ja prosessin vuorovaikutustilanteet ovat osa kokonaislaatua.

Laatu tuotetaan paikallisesti ostajan ja myyjän välissä totuuden hetkissä. Ostajan ja myyjän vuorovaikutustilanteet tapahtuvat paikallisesti eli siellä, missä asiakas tapaa palvelun toimittajan, eikä pääkonttorin suunnitteluosastolla, joten laatu tuotetaan aina paikallisesti. Siksi se pitää myös suunnitella paikallisesti.

Jokainen vaikuttaa osaltaan asiakkaan kokemaan laatuun. Koska välittömässä asiakaspalvelussa mukana olevat tarvitsevat taustalla olevien työntekijöiden tukea pystyäkseen palvelemaan asiakkaitaan hyvin, myös nämä tukihenkilöt ovat vastuussa asiakkaan kokemasta laadusta.

Koska asiakkaat osallistuvat palveluprosesseihin tuottajina, heitä on johdettava laatua tuottavina resursseina. Yrityksen tulisi ohjata asiakasta läpi tuotantoprosessin, jottei hän käyttäydy vahingossa, tietämättömyyttään tai motivaation puutteessa tavalla, joka vaikuttaa kielteisesti laatuun. Asiakkaita on ehkä syytä informoida siitä, mitä heiltä odotetaan, ja heitä on kannustettava toimimaan tietyllä tavalla.

Jokaisen on seurattava laatua koko organisaatiossa. Koska laatua on tuottamassa suuri määrä ihmisiä ja toimintoja, laadun saavuttamista on seurattava ja varmistettava siinä kohdassa, jossa laatuun panostetaan. Organisaation on itse hoidettava laadunvarmistus.

Ulkoisen markkinoinnin on oltava sopusoinnussa laadun johtamisen kanssa. Asiakkaan koema laatu riippuu odotuksista ja laadun todellisista kokemuksista. Sen vuoksi laatukokemusten parantumisen voi tehdä tyhjäksi esimerkiksi kampanjalla, jossa luvataan asiakkaille liikoja. Syntyy odotuksia, joita ei voi täyttää.

Kuinka palvelun laatua oikein johdetaan? Yksinkertaisimmillaan Grönroos (2009, 140) kiteyttää sen yhteen lauseeseen: *Yrityksen on tärkeää hallita palvelujen laatua hyvin, mutta palvelun virheitä pitää hallita vielä paremmin.* Palvelun laatua voidaan tarkastella hieman syvällisemminkin johtamisohjelman kautta, joka muodostuu seuraavasta osatekijöistä (Grönroos. 2009, 156):

1. **Palveluajatuksen kehittämisessä** on keskeistä asiakaslähtöinen palveluajatus sekä toimiuntaan varatut resurssit.
2. **Asiakkaiden odotusten hallinta** markkinoinnin avulla on tärkeässä osassa onnistumista. Perinteisiä markkinointitoimia ei tulisi koskaan suunnitella ja toteuttaa irrallaan muista. Ne tulisi aina nivoa kokemuksiin, joita palvelun tarjoaja on halukas ja kykenevä toimittamaan asiakkailleen.
3. **Palvelun lopputulosten hallintaan** vaikuttaa ostajan ja myyjän välisen vuorovaikutuksen lopputulos. Mitä asiakkaat saavat palvelun teknisenä laatuna, on osa koko palvelukokemusta. Vuorovaikutusprosessin lopputulosta on kehitettävä ja hallittava sovittujen palveluajatuksen ja kohdeasiakkaiden erityistarpeiden mukaan.
4. **Sisäinen markkinointi** vaikuttaa suoraan toiminnan lopputulokseen. Prosessin toiminnallinen laatu eli se, miten asiakkaat kokevat totuuden hetket, on useimmiten ratkaisevin keino saavuttaa erinomainen palvelun laatu ja kilpailuetu. Tämä laatu saavutetaan kontaktihenkilöiden kohteliaisuudella, joustavuudella ja yleisellä palveluhalukkuudella ja kyvyllä työskennellä yhteen.
5. **Fyysisen ympäristön (palvelumaiseman) ja fyysisten resurssien hallinta** ovat osa onnistunutta kokonaisuutta. Palveluorganisaatioiden fyysiset resurssit, tekniikka ja järjes-

telmät suunnitellaan usein sisäisten tehokkuusstandardien mukaisesti. Esimerkiksi tietojärjestelmän ulkoisia vaatimuksia ei useinkaan oteta riittävästi huomioon.

6. Asiakkaat käyttävät yhä enemmän **tietotekniikkaan** pohjautuvia järjestelmiä. He etsivät www-sivustoilta tietoja, antavat palautetta tai etsivät tukipalveluita, tekevät verkko-ostoksia tai käyttävät palveluprosessin osana jotain IT-sovellusta.
7. **Asiakkaan osallistumisen hallinta** jää usein huomioimatta. Asiakkaita tulisi neuvoa, kuinka heidän tulee toimia ostajan ja myyjän välisessä vuorovaikutustilanteessa, jotta he vaikuttavat myönteisesti totuuden hetkiin.

3.6.2 Palvelun laadun tutkimusmalli

Palvelun laadun tutkimus on perustunut kuluttajille suunnattujen palveluiden tutkimiseen jo pitkään. Berry, Parasuraman ja Zeithaml alkoivat 1980- puolivälissä tutkia koetun palvelun laadun käsitteen pohjalta palvelun laadun osatekijöitä ja sitä miten asiakkaat arvioivat palvelun laatua. Tutkijaryhmä pystyi erottamaan palvelun laadusta kymmenen osatekijää. Osatekijäistä *pätevyys* liittyy selvästikin lopputuloksen tekniseen laatuun ja *uskottavuus* koetun laadun imagonäkökulmaan. Kaikki muut osatekijät liittyvät koetun laadun prosessiulottuvuuteen. (Grönroos 2009, 114.)

Myöhemmin tehdyissä tutkimuksissa palvelun laadun kymmenen osatekijää karsittiin seuraavaan viiteen osa-alueeseen

1. **Konkreettinen ympäristö** liittyy palveluyrityksen käyttämien toimitilojen, laitteiden ja materiaalien miellyttävyyteen sekä asiakaspalvelijoiden ulkoiseen olemukseen.
2. **Luotettavuus** tarkoittaa, että palveluyritys tarjoaa asiakkailleen heti ensimmäisellä kerralla täsmällistä ja virheetöntä palvelua ja tekee sen sovituksessa ajassa.
3. **Reagointialttius** tarkoittaa, että palveluyrityksen työntekijät ovat halukkaita auttamaan asiakkaita, vastaamaan heidän pyyntöihinsä, kertomaan asiakkaille, milloin palvelu annetaan, ja palvellaan heitä viipymättä.
4. **Vaikuttavuus** tarkoittaa, että työntekijöiden käyttäytyminen saa asiakkaat luottamaan yritykseen ja tuntemaan olonsa turvalliseksi. Lisäksi työntekijät ovat aina kohteliaita ja he osaavat vastata asiakkaiden kysymyksiin.
5. **Empatia** tarkoittaa, että yritys ymmärtää asiakkaiden ongelmia, toimii heidän etujen mukaisesti ja kohtelee heitä yksilöinä ja että aukioloajat ovat sopivat.

SERVQUAL on menetelmä, jolla voi mitata, miten asiakkaat kokevat palvelun laadun. Menetelmä perustuu edellä mainittuihin viiteen osa-alueeseen ja asiakkaiden palvelua koskevien odotusten ja heidän siitä saamiensa kokemusten vertailuun. (Grönroos 2009, 116.)

Menetelmä on vain yksi mutta laajasti käytetty kuluttajille suunnatuiden palveluiden tutkimisessa, eikä suoraan sovellu yritysten välisen palvelun laadun arviointiin. Englantilainen Robert Johnston (1998) Warwickin Yliopistosta on tutkinut palvelutuotannon johtamista (service operation management) jo pitkään. 1990-luvun lopulla hän määritteli neliportaisen kehityskaa-ren, jolla voidaan kuvata palvelutuotannon muutosta satunnaisten palveluiden tuotannosta palvelukonsepteihin ja palvelutulosten kautta johtamiseen. Vuonna 2005 hän päivitti omaa näkemystään palvelutuotannon johtamisesta, yhtenä suurimpana muutoksena aikaisempaan malliinsa oli näkökulman vaihtaminen kuluttajille suunnatuista palveluista yritysten välisiin palveluihin (b2b). Tuolloin Johnston arvio, että vain 10 prosenttia tutkimusmateriaalista käsittelee yritysten välisiä palveluita ja 10 - 20 prosenttia yritysten sisäisiä palveluprosesseja.

Palvelun tuottaminen tehdään ainakin osittain asiakkaan kanssa prosessimaisesti. Palvelun laadun määrittää aina asiakas ja antaa näin perusteet itse palveluprosessin johtamiselle.

3.7 Yhteenveto ja viitekehys kehittämishankkeen toteutusta varten

Opinnäytetyön kohdeilmionä on palvelujen johtaminen, erityisesti palveluprosessin laadun kehittäminen. Tutkimusongelmana on selvittää, miten linja-autoaseman palvelua palveluprosessin rajapinnoilla voidaan kehittää. Tarkoituksena on tässä hankkeessa analysoida Matkahuollon Kampin linja-autoaseman palvelun laatua operatiivisen toiminnan näkökulmasta ja kehittää itse analysoinnin kautta arviointityökalu, jolla Matkahuolto voisi myöhemmin arvioida muidenkin linja-autoasemien palvelun laatua työntekijöiden mielipiteitä kuulemalla.

Teoreettisesti aihetta on käsitelty siten, että ensiksikin työhön on otettu asiakaslähtöinen näkökulma ja sidottu työ koulutusohjelman viitekehykseen, asiakaslähtöinen liiketoimintamalliin ja erityisesti asiakastuntemuksen lisäämiseen (Ala-Mutka&Talvela 2004, 16).

Palvelun laadun johtaminen on toinen keskeinen työn käsite. Palvelujohtamisen teorian mukaan laatu on sitä, mitä asiakkaat kokevat. Johto ei voi yksinään päättää laadusta, vaan laadun on perustuttava asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin. Yksi palvelun keskeisiä ominaispiirteistä on asiakkaiden osallistuminen palveluiden tuotantoprosessiin. Siinä ominaisuudessa ne voivat vaikuttaa sekä prosessiin että lopputulokseen. Asiakkaita on ehkä syytä informoida mitä heiltä odotetaan, ja heitä on kannustettava toimimaan oikein. (Grönroos 2009, 154-155.)

Palveluprosessien laatu on keskiössä tutkimuksen kohteena. Siksi on käsitelty edellä prosessijohtamista, liiketoiminnan mallintamista ja prosesseja. Prosessijohtaminen on kokonaisvaltainen operatiivisen toiminnan kehittämisen lähestymistapa. Sen ydin perustuu siihen, että toimintaa tarkastellaan asiakkaalle arvoa luovien prosessien kautta, ei lähtien omasta organisaatorakenteesta. Prosessiajattelu korostaa asiakaslähtöisyyttä ja kokonaisuuden hallintaa. Eri-

tyisen olennaista on tuoda esille perinteiseen funktionaaliseen toimintatapaan ja organisointiin liittyvät osaoptimoinnin riskit. (Hannus 2004, 102.) Liiketoiminnan mallintaminen liittyy liiketoimintaprosessien luomiseen ja arvoverkkopohjaiseen liiketoimintamalliin (Ala-Mutka&Talvela 2004, 16). Palveluprosessista tulee löytää kriittisiä tapahtumia, joiden toteutuksen laatuun kiinnitetään erityistä huomiota. Asiakas voi arvioida yhtä tapahtumaa tai koko palveluprosessia ja sen eri osia (Grönroos 2009, 120). Toimittajasuhteiden ja -kumppanuuksien strateginen hallinta on tähän työhön liittyvä asia siksi, että kohdeorganisaation tulee luoda toiminnalle kokonaisvaltainen kumppanuusmalli ja määrittää kumppanuus- ja toimittajasuhteet sekä yhteiset pelisäännöt tietyn laatutason saavuttamiseksi (Hannus 2004, 193).

4 Tutkimuksellisen kehittämishankkeen kuvaus

Tässä luvussa kuvataan toteutettu kehittämishanke. Ensin esitellään hankkeen projektisuunnitelma. Seuraavaksi kuvataan itse kehittämishanke ja sen toteutus tuloksineen. Luvun lopussa suoritetaan hankkeen yhteenveto ja arviointi. Kuvauksessa on noudatettu projektin hallinnan kirjallisuuden ohjeita (Davies 2007, Field & Keller 1998, Ruuska 2005).

Kehittämishanke on Field & Kellerin (1999,70) mukaan onnistunut, kun

- lopputuote saadaan toimitettua
- lopputuote vastaa asiakkaan toivomuksia
- lopputuote saadaan siirrettyä asiakasyrityksen liiketoimintaan
- asiakas on halukas käyttämään projektin toimittajaa uudestaan.

4.1 Kehittämishankkeen projektisuunnitelma

Hyvässä projektisuunnitelmassa määritellään hankkeen tavoitteet eli mikä on haluttu lopputulos. Samalla määritellään millaisilla aika- ja taloudellisilla resursseilla voidaan tavoitteet saavuttaa. Hyvä suunnitelma arvioi myös riskejä, joita hanke voi kohdata ja määrittelee toimenpiteitä riskien minimoimiseksi. (Field & Kellerin 1999, 117 ja 165.) Seuraavassa on tämän kehityshankkeensuunnitelman perussisältö.

4.1.1 Lähtökohtatilanne ja perustelut kehittämistoiminnalle

Matkahuollon toiminnassa kyse on palvelutuotannosta, johon osallistuu useita henkilöitä useista eri organisaatioista, on toiminnan oltava sujuvaa ja viestikapulan on vaihdettava juoheasti yli eri funktioiden palveluprosessien sisällä, jotta prosessin kokonaislaatu olisi asiakkaan odotuksia mahdollisimman hyvin vastaava. Seuraavassa on lueteltu muutamia muutoksia ja kehityssuuntia Matkahuollon palveluihin, jotka vaikuttavat tai ovat vaikuttaneet palveluprosessin kokonaislaatuun:

- Matkapalveluissa on mm. lanseerattu jo jokin aika sitten paikkavarauksjärjestelmä mutta käytännön toiminnassa on parannettavaa. Kuljettajat välillä kokevat varaukset lisätyöksi ja eivät näe asiakkaan siitä saamia hyötyjä.
- Pakettipalveluissa kasvaneet lähetysmäärät aiheuttavat jo itsessään haasteen, ja lisäksi erikoiskäsittelyä vaativa rahdin määrä on ollut myös kasvussa.
- Marraskuussa 2009 Espoon terminaalissa (Helsingin lähiliikenne) tapahtunut bussipalo, osoitti myös puutteita Kampin kaukoliikenneterminaalien toiminnassa. Puutteet liittyivät lähinnä tiedon kulkuun Kauppakeskuksen valvomon ja Matkahuollon välillä. Onnetto-

muus muistutti myös mieliin, kuinka tärkeää on kaikkien terminaalisissa työskentelevien osata oikea toiminta hätätilanteessa.

- Vuoden 2010 Kampista lähtevien bussien määrä tulee tippumaan 4 prosenttia verrattuna edellisen vuoden määrään.

Usein sanotaan, että: *Mitä et voi mitata, sitä et voi johtaa*. Tämä ajatus kiteyttää perustelut kehittämishankkeelle ja antaa tavoitteen Kampin Matkahuollon palveluprosessien kriittisten rajapintojen arviointiin.

4.1.2 Projektin tehtävät ja tavoitteet

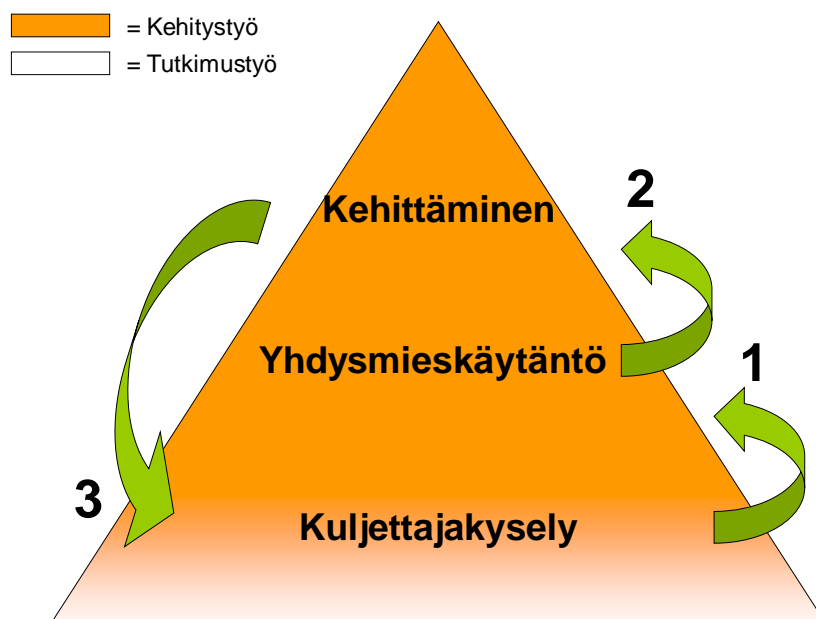
Kehittämishankkeen tarkoituksena kokonaisuutena on kehittää Matkahuollon Kampin linja-autoaseman palvelua kokonaisvaltaisesti. Opinnäytetyön tarkoituksena tehdyn rajauksen mukaisesti on tässä hankkeessa analysoida Matkahuollon Kampin linja-autoaseman palvelun laatua operatiivisen toiminnan näkökulmasta ja kehittää itse analysoinnin kautta arviointityökalu, jolla Matkahuolto voisi myöhemmin arvioida muidenkin linja-autoasemien palvelun laatua työntekijöiden mielipiteitä kuulemalla.

Hankkeen ensimmäisessä vaiheessa, tutkimusvaiheessa, selvitetään Kampin linja-autoasemalla päivittäin asioivien kuljettajien mielipiteitä Matkahuollon palveluprosessin toimivuudesta matka-, paketti- ja asemapalveluiden osalta ja kuljettajien valmiuksia ja osaamistasoa hätätilanteissa.

Hankkeen toisessa vaiheessa haastatellaan kuljettajien esimiehiä ryhmähaastattelulla. Tässä, kehittämishankkeessa, tehdyn tutkimuksen tuloksia ja tuloksista nousseita kehittämisasihteja ja -ideoita arvioidaan yhdessä ryhmähaastattelutilanteissa sekä laaditaan konkreettisia kehittämistoimenpiteitä.

Tavoitteena on saada taustatietoa kuljettajista, saada selville palvelun nykytilanne, selvittää linja-autoyrittäjien valmiuksia toteuttaa yhteisesti sovittuja palveluja ja palvelujen laatua. Tutkimustulokset toimivat seurannan pohjatietona laadun kehittämisessä. Tavoitteena on myös arvioida kyselytyökalun käyttökelpoisuutta ja soveltuvuutta laajempaankin käyttöön muilla linja-autoasemilla. Lisäksi tulosten ja ideoiden pohjalta arvioidaan kehittämistarpeet ja tarvittavat kehittämistoimenpiteet. Tavoitteena on parantaa toimintakulttuuria, erityisesti yhteistyön kulttuuria palveluprosessin laadun parantamiseksi. Lopputavoitteena on, että yritys toimisi kumppanuusverkostossa asiakaslähtöisesti ja että sen prosessit olisivat mallinnettuja ja palvelut konseptoituja ja palveluketjussa toimivilla työntekijöillä hyvät valmiudet tuottaa korkeatasoista palvelua.

Kuvassa 15 on esitetty tutkimus- ja kehittämistyön tehtävät ja niiden sidokset toisiinsa.



Kuva 15: Kehityshankkeen eri vaiheet

Hankkeessa siten suoritetaan aluksi kvantitatiivinen lomakekysely bussikuljettajille aikaisemmin mainittujen tutkimuskysymysten mukaan. Saatua tutkimustulosta ja sen tulokset varmistetaan kvalitatiivisella ryhmähaastattelulla vaiheessa kaksi, samainen ryhmä myös arvioi esille nousseita kehitysideoita. Haasteltavina toimivat Linja-autoliiton Helsingin osaston jäsenet (yhdysmieskäytäntö), työssään he toimivat tutkittujen kuljettajien esimiehenä. Kehitysideoiden pohjalta tehtyjä parannuksia voidaan arvioida jatkotutkimuksessa, vaiheessa kolme. Tämä kehityshanke kuitenkin keskittyy vain vaiheisiin yksi ja kaksi sekä tehdyn tutkimuksen soveltamiseen muilla asemilla.

4.1.3 Projektin resursointi

Kehittämishankkeen henkilöresurssit on jaettu henkilöstöresursseihin ja taloudellisiin resursseihin. Aikaresurssia ei ole käsitelty, koska hanketta tehdään pääsääntöisesti opiskelijan toimesta omalla ajalla, Matkahuollon muut aikaresurssit on laskettu auki taloudellisiin resursseihin.

Henkilöresurssit

Matkahuollon resursseja hyödynnetään kyselytutkimusvaiheessa siten, että käytännössä Kampin rahtipalvelut ja kioskin henkilökunta avustavat kyselyn suorittamisessa. Matkahuollon

johtoryhmän jäsenten resursseja tarvitaan arvioimaan tutkimustuloksia sekä kyselyn hyödyntämistä muilla asemilla.

Laurean resursseja tarvitaan työnohjauksessa niin substanssin kuin myös suomen- ja englanninkielen osalta. Hankkeen loppuvaiheessa opintotoimiston tukea tarvitaan valmistumisprosessin osalta.

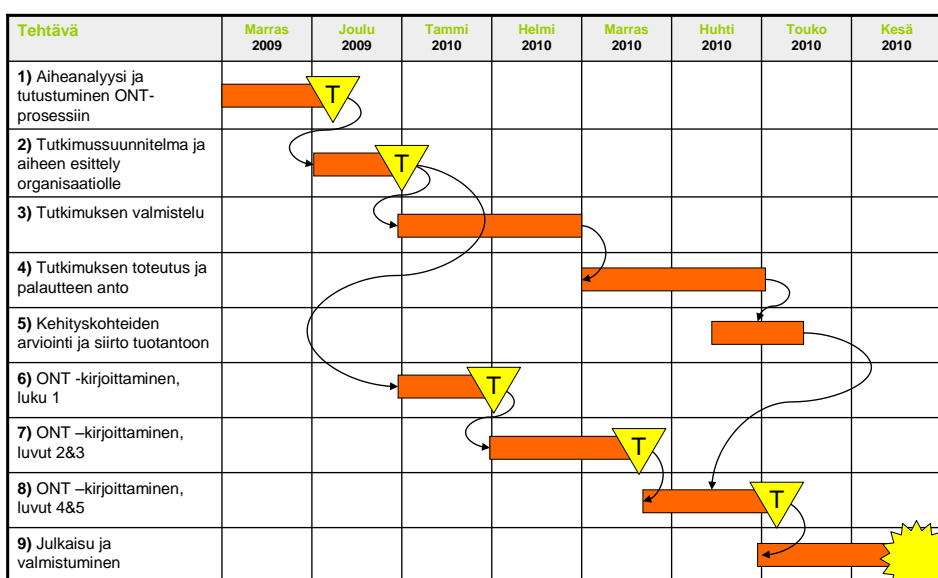
Taloudelliset resurssit


Taloudelliset resurssit on arvioitu seuraavan laskelman mukaan:

Kyselyn tekokustannus. tuntikustannus 15 € x 20 tuntia	300,00 €
Monistuskulut 0,20 € x 300 kpl	60,00 €
Kahvikulut 1,00 € x 100 kpl	100,00 €
Opinnäytteen julkaisu	90,00 €
<u>Kokouskulut</u>	<u>100,00 €</u>
YHTEENSÄ:	650,00 €

4.1.4 Projektin aikataulu ja toteutuksen työsuunnitelma

Kuviossa 16 on esitetty kehittämishankkeen päätehtävät ja aikataulutus. Mukaan kuvioon on myös otettu Laurean ohjaajan vaatimat tarkistuspisteet.



 = Tarkastuspiste, lupa Laurealta jatkaa (substanssi/suomenkieli)

Kuva 16: Opinnäytetyön projektisuunnitelma

4.1.5 Projektin riskit

Hankkeen ulkoisia riskejä ovat suuret muutostekijät Matkahuollon toiminnan ulkopuolelta. Hyvänä esimerkkinä voidaan pitää viime marraskuussa tapahtunutta Espoon terminaalin bussipaltoa, joka sekoitti toiminnan moniksi päiviksi. H1N1-epidemian arvioitu mahdollisen toinen aalto keväällä 2010 saattaa vaikuttaa töiden järjestelyihin ja varamiehityksiin. Epidemia voi myös vaikuttaa Laurean resursseihin ja hidastaa näin ollen hankkeen etenemistä. Keväälle ajoittuu myös Auto- ja Kuljetusalan Työntekijäliitto (AKT) ja työnantajaliiton väliset työehtoneuvottelut, jotka saattavat vaikuttaa hankeen tuloksiin ja aikataulutukseen.

Kehittämishankkeen sisäiset riskit liittyvät opiskelijan ajankäyttöön ja jaksamiseen ja siihen, kuinka hanke, perhe ja työelämä saadaan yhdistettyä.

Sisäiset ja ulkoiset riskitekijät voivat vaikuttaa hankkeen valmistumiseen ajallaan. Riskit on tiedostettava ja pyrittävä minimoimaan ne tai varauduttava niiden toteutumiseen. Ajankäytön suunnitelma on avain asemassa onnistuneessa hankkeen läpiviennissä. Sen pitää olla tehokas, mutta myös tarpeeksi joustava jos jokin riskitekijästä toteutuu.

Riski	Todennäköisyys 1-4	Vaikutus	Varautuminen
1) Ulkopuolinen: H1N1-epidemia	1= Hyvin epätodennäköinen	Tutkimus myöhästyy, joko kyselijöiden sairastumisen vuoksi tai vastaajamäärä hupenee. Epidemia voi myös vaikuttaa Laurean henkilöstöön ja hidastaa hanketta.	Hyväksytään riski mutta aikataulutusta tehdään riittävän joustavaksi.
2) Ulkopuolinen: AKT:n lakko	3= Todennäköinen	Tutkimus myöhästyy, koska tutkimuksen kohderyhmä on lakossa tai haluton vastaamaan.	Hyväksytään riski, mutta aikataulutusta tehdään riittävän joustavaksi.
3) Sisäinen: Opiskelijan ajankäyttö: perheen, työn ja tutkimuksen välillä	3= Todennäköinen	Tutkimus myöhästyy tai jää kokonaan tekemättä.	Ajankäytöstä sovitaan etukäteen perheen ja työnantajan kanssa. Hankkeen yhdistäminen työhön lisää motivaatiota suorittaa hankkeeseen loppuun. Hankkeesta on myös tiedotettu sidosryhmiä ja näin ollen tuloksia jo odotetaan.
4) Sisäinen: Hankkeen sähköinen materiaali häviää tai tuhoutuu	2= Epätodennäköinen	Tutkimus myöhästyy.	Tiedostot varmennetaan PC:lle ja muistikortille sekä Optimaan.

Kuva 17: Kooste riskeistä ja niihin varautumisesta

4.2 Kehittämishankkeen toteutus

Seuraavaksi käsitellään kehittämishankkeen toteutusta hyödyntäen luvussa kolme esitettyä teoreettista tietoperustaa. Näkökulma aiheeseen haetaan tutkimuksellisen kehittämisen kautta. Siinä siis käytännössä pyritään ratkaisemaan käytännössä nousseita ongelmia tai uudistamaan käytäntöjä, sekä usein myös luomaan uutta tietoa työelämän käytännöistä. Kehittämisen tueksi kerätään systemaattisesti ja kriittisesti arvioimalla tietoa, sekä käytännöstä että teoriasta käyttäen monipuolisesti erilaisia menetelmiä. Aktiivinen vuorovaikutus eri tahojen kanssa korostuu. Kirjoittaminen ja esittäminen eri vaiheissa ja eri kohderyhmille vievät kehitystyötä eteenpäin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 18.)

4.2.1 Toimintatutkimus kehittämishankkeen toteutuksen lähestymistapana

Kehittämishankkeen toteutuksessa hyödynnetään toimintatutkimuksen lähestymistapaa. Toimintatutkimuksessa painottuvat yhtäaikaaisesti sekä tutkitun tiedon tuottaminen että käytännön muutosten aikaansaaminen. Kohteena on tyypillisesti ihmisten tai organisaation toiminnan muuttaminen. Keskeistä on viedä muutos käytäntöön ja arvioida sitä, joten kehittämisprosessi kestää usein melko pitkään. Toimintatutkimuksen keskeinen piirre on organisaatiossa toimivien ihmisten aktiivinen osallistuminen kehittämistyöhön. Toimintatutkimuksellisessa kehittämistyössä käytetään yleensä erilaisia menetelmiä, erityisesti sellaisia, jotka mahdollistavat ihmisten aktiivisen osallistumisen ja heidän keskinäisen vuorovaikutuksen hyödyntämisen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 38.)

Hanke on suunniteltu toteutettavaksi pitkälti toimintatutkimuksen ohjenuorien mukaan, aktiivisten palveluprosesseihin osallistuvia henkilöitä. Tutkimuksellisuus hankkeessa toteutuu siten, että toteutus perustuu edellä esitettyyn teoreettiseen tietoperustaan, ja lisäksi siten, että hankkeessa suoritetaan sekä kvalitatiivinen kyselytutkimus että kvalitatiivinen ryhmähaastattelu tilannetiedon hankkimiseksi.

4.2.2 Kyselytutkimuksen suorittaminen

Kyselytutkimus sopii tilanteeseen, jossa tutkittava aihealue tunnetaan jo hyvin mutta halutaan varmistua sen paikkansa pitävyydestä. Esimerkkinä Ojasalo, Moilanen & Ritalahti (2009, 41) mainitsevat, että palveluyritys saattaa tietää tarkkaan, mitkä asiat sen toiminnassa ovat tärkeitä asiakkaille, mutta haluavat kyselyn avulla kuinka hyvin he ovat onnistuneet toimintansa toteuttamaan. Juuri tästä on kyse tämän tutkimuksen osalta.

4.2.2.1 Kyselytutkimus ja valintaperusteet

Kyselytutkimus soveltuu hyvin kun halutaan kysyä samaa asiaa suurelta ryhmältä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 41.)

Hankkeen kyselytutkimus suoritetaan kiinteillä vaihtoehdoilla (fixed-alternative questions) hyödyntäen Likertin skaalaa ja Dichotomousin suljettuja kysymyksiä. Kiinteällä vaihtoehdokyselyllä on useita etuja. Ensinnäkin, kyselyä on helppoa hallinnoida. Kysymykset voidaan selvästi rajata ja näin ollen tulokset on helppo tulkita. Tulosten analysointi ja tulkinta on myös verrattain helppoa. Kiinteiden vaihtoehdokyselyiden haittapuolena on, että vastaajat eivät pysty tai halua vasta esitettyihin kysymyksiin (Malhotra 2007, 183). Tästä syystä kyselyssä annetaan mahdollisuus myös antaa vapaata palautetta.

4.2.2.2 Tutkittavat asiat ja kohderyhmä

Kyselytutkimuksella tutkitaan Kampin linja-autoaseman palveluprosessien sujuvuutta. Tutkimus on jaettu Matkahuollon palveluiden mukaisesti

1. perustiedot vastaajasta
2. mielipide matka- ja kioskipalveluista (palvelut matkustajille)
3. mielipide pakettipalveluista (palvelut tavarankäsittelijöille)
4. mielipide asemapalveluista (palvelut kuljettajille).

Tutkimuskysymyksillä halutaan selvittää edellä mainittujen palveluiden toimivuutta. Kysymyssarjoissa on soveltuvin osin hyödynnetty SERVQUAL -mallin laadun osatekijöitä ja tutkittavana rajapintana on niin kutsuttu *palvelun tuotantokuilu*, joka muodostuu palveluiden suunnittelun ja palvelun tuottamisen välille.

Kohderyhmän muodostavat eri kuljetusyritysten bussien kuljettajat. Kyselyaineiston määrälliseksi tavoitteeksi on asetettu 100 kappaletta täytettyjä lomakkeita.

4.2.2.3 Kyselylomakkeen laatiminen ja testaus

Kyselytutkimuslomake on valmistettu yhteistyössä Kampin esimiesten kanssa sekä kysymykset on hyväksytty opiskelijan esimiehellä, liiketoimintapäälliköllä sekä Linja-autoliiton Helsingin osastolla.

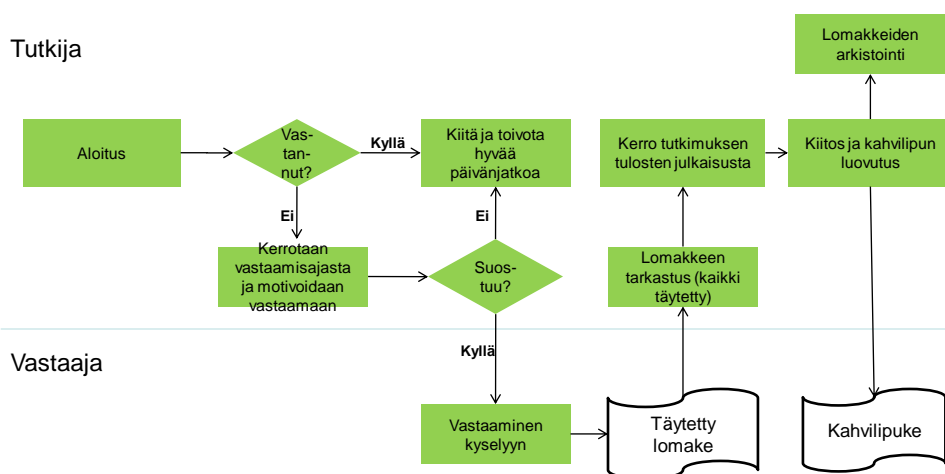
Lomakesuunnittelussa huomioidaan, että lomakkeen pituus ja ulkoasun selkeys ovat erittäin tärkeitä sekä vastaajalle että myöhemmin tietojen tallentajalle. Ylipitkä kysely voi karkottaa vastaamishalun. Lisäksi, jotta vastaaja ja tiedon tallentaja huomaavat kaikki kysymykset, on lomakkeen taitto syytä tehdä pääsääntöisesti siten, että kysymykset etenevät ylhäältä alaspäin. Yleinen selkeysvaatimus ei saa johtaa siihen, että lomakkeesta tulee suurella kirjasimella kirjoitettu harvarivinen moniste. Kysymykset tulee ohjeiden erottaa toisistaan selkeästi, esimerkiksi viivoin tai laatikoimalla. Myös palstoittaminen säästää tilaa ja saa lomakkeen näyttämään ja tuntumaan lyhyemmältä. (KvantiMOTV 2009.)

Kyselylomake testataan ennen lopullista kyselyä. Testi tehdään pienelle kohderyhmälle ja suoritetaan haastatteluna, jolloin voidaan myös havainnoida vastaajien reaktioita. Testillä halutaan varmistaa, että kyselyn sanamuodot ovat oikeat, kyselyn lomake ja asettelu on toimiva, se ei ole liian vaikea ja lisäksi että ohjeet vastaamiseen ovat riittävät. (Malhotra 2007, 319.)

Kyselylomake testattiin 10 koevastaajalla ja heiltä pyydettiin kommentteja lomakkeen selkeyteen ja luettavuuteen sekä testattiin kuinka kauan vastaajilla meni aikaa itse vastaamiseen. Kaikki koevastaajat olivat ilahuneita siitä, että kysely tehdään, ja monet vastaajista alkoivat jo suoraan kommentoida palveluita. Itse lomake koettiin toimivaksi, ja ainoastaan yksi koevastaajista mietti, olisiko myös ruotsinkielinen lomake hyvä olla. Ruotsinkielistä lomaketta ei lähdetty tekemään, koska koettiin, että kyseessä olisi pieni marginaaliryhmä, joka osaisi vasta myös suomenkieliseen lomakkeeseen.

4.2.2.4 Tiedon keruu

Kyselytutkimuksen tiedon keruu tapahtuu liitteen 1 mukaisella kolmisivuisella lomakkeella. Itse kyselytapahtuma toteutettiin kuvan 18 prosessin mukaisesti.



Kuva 18: Kyselyn tiedonkeruuprosessi

Kysely suoritettiin viikon 14 aikana Kampin linja-autoaseman rahtipalvelussa sekä kioskissa, ja siksi oli tärkeää varmistaa, että vastaaja ei ole vastannut aikaisemmin kyselyyn. Kyselyn tulokset käsitellään ensiksi kuljettajien esimiesten kanssa ja kyselyn tuloksista julkaistaan kooste myös kuljettajille heidän taukotilaansa luettavaksi.

4.2.2.5 Kyselyaineiston analyysi ja tulkinta

Kyselyllä voidaan tuottaa sekä laadullista että määrällistä dataa, joskin useimmiten painopiste on määrällisen tiedontuottamisessa. Kvantitatiivisen tiedon käsittely, analysointi ja tulkinta ovat laajoja aiheita. Tilastolliset menetelmät voidaan jakaa kahteen pääjoukkoon perustaviin menetelmiin ja monimuuttujamenetelmiin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 119.)

Tämän kyselytutkimuksen aineisto analysoitiin kvantitatiivisesti käyttäen tilastollista analyysimenetelmää ja tulkinta suoritetaan hyödyntäen perustavien menetelmien keskiarvolukua ja hajontalukua. Avointen kysymysten osalta analyysi on kvalitatiivinen ja aineiston luokitteluanalyysimenetelmää hyödyntävä.

4.2.2.6 Tulosten esittäminen ja raportointi

Kyselyn tulokset esitetään tässä raportissa luvussa 4.3. Ensin esitetään taustatietoja vastaajista käyttäen hyväksi sanallisen kuvauksen lisäksi frekvenssilukuja, prosenttilukuja ja keskiarvo-

ja. Sitten esitetään vastaukset teemoittain ja kysymyksittäin sekä lyhyesti sanallisesti että tilastollisina lukuina käyttäen prosenttilukuja sekä keskiarvoa ja keskihajontaa.

Tulokset julkaistaan graafisina histogrammeina, jolloin pystysuuntaisella pylväskaaviolla esitetään kyselyn tulokset. Pylvään pituus korreloi kyselystä saatua tulosta. (Malhotra 2007, 704.) Vapaista kommentteista tehdään kooste kunkin tutkitun palvelun graafisten tulosten perään selvittämään tuloksia. Vapaat kommentit tullaan koodaamaan ja näin tätä tietoa voidaan hyödyntää paremmin. (Davies 2007, 131.) Jokainen vapaa kommentti arvioidaan kuuluuko se

- positiiviseen palautteen ryhmän
- negatiiviseen palautteen ryhmään
- kehitysideoiden ryhmään.

Vapaiden kommenttien koodauksella voidaan ryhmitellä kyselyssä saatua tietoa suurempiin kokonaisuuksiin sekä arvioida kyselyn numeraalisen tiedon reliabiliteettia. Kyselyn tuloksista tehdään oma erillinen esitys hyödynnettäväksi ryhmähaastattelussa sekä tulosten esittelyssä johtoryhmälle ja linja-autoliiton Helsingin piirille.

4.2.2.7 Kvantitatiivisen kyselytutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden syntymistä, mutta silti tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Tämän vuoksi kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan reliabiliteetin (mittauksen luotettavuus) ja validiteetin (mittauksen tarkkuus) avulla. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 94.)

Tutkimuksen *reliabelius* tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta. Reliabelius voidaan todeta usealla tavalla. Esimerkiksi jos kaksi arvioijaa päätyy samanlaiseen tulokseen, voidaan tulosta pitää reliabelina, tai jos samaa henkilöä tutkitaan eri tutkimuskerroilla ja saadaan sama tulos, voidaan jälleen todeta tulokset reliabeleiksi. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2007, 226.)

Toinen tutkimuksen arviointiin liittyvä käsite on *validius* (pätevyys). Validius tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä sen on tarkoituskin mitata. Mittarit ja menetelmät eivät aina vastaa sitä todellisuutta, jota tutkija kuvittelee tutkivansa. Esimerkiksi kyselylomakkeiden kysymyksiin saadaan vastaukset, mutta vastaajat saattavat käsittää kysymykset aivan toisin kuin tutkija on ajatellut. Jos tutkija käsittelee saatuja edelleen alkuperäisen oman ajattelumallien mukaisesti, ei tuloksia voida pitää tosina ja pätevinä. (Hirsi-

järvi, Remes & Sajavaara 2007, 226-227.) Tämän tutkimuksen reliabiliteetti mitataan kahden tutkimusmetodin yhdistämisellä (mixing methods) kuten Hirsijärvi, Remes & Sajavaara (2007, 228) suosittelevat.

Kyselyn validiteettia arvioidaan erityisesti kyselylomakkeen viimeisessä kysymyksessä, jossa ammattikuljettajilta kysytään, oliko esitetyt kysymykset oikeita linja-autoaseman toimivuutta arvioitaessa. Sama kysymys nostetaan esille myös haastattelututkimuksessa.

4.2.3 Haastattelututkimuksen suorittaminen

Tässä tutkimuksessa haastattelututkimus toteutettiin teemoitettuna ryhmähaastatteluna. Haastattelu on aika vuorovaikutteista, joka vaatii osallistujien välistä luottamusta. Haastattelijan on kerrottava haastateltavalle haastattelun ja kehittämistyöntarkoitus. Koska haastattelun tavoitteena on kehittämistehtävän ratkaisua edistävän aineiston kerääminen, se eroaa useimmiten tavallisesta keskustelusta, koska haastattelija ohjaa selvästi käytävää keskustelua (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 96.)

Ryhmähaastattelussa ryhmä ihmisiä, usein 6-12 henkeä, keskustelee temasta, joka haastattelija virittää. Ryhmähaastattelu on usein hyvin käyttökelpoinen menetelmä kehittämistyössä. Sen avulla saadaan usein hyvin arvokkaita ideoita esimerkiksi tavaroiden tai palveluiden kehittämisen tueksi. Ryhmähaastattelun etuna on, että sillä saadaan nopeasti tietoa useilta henkilöiltä samanaikaisesti. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 43.)

Ryhmähaastattelussa vuorovaikutus painottuu vetäjän ja kunkin osallistujan välille: ryhmän vetäjä tekee tavallaan yksilöhaastatteluja ryhmätilanteessa esittäen tietyn kysymyksen vuorotellen kaikille osanottajille. Näin hän pitää vuorovaikutuskontrollin itsellään eikä rohkaise osallistujia keskustelemaan temasta keskenään. (Ruusuvoori & Tiittula 2005, 223-224.)

4.2.3.1 Haastattelututkimus ja valintaperusteet

Malhotra (2007, 143) toteaa, että kvantitatiivinen tutkimus on tehtävä ennen kuin kvalitatiivinen tutkimus voidaan suorittaa. Tällä järjestyksellä voidaan varmistaa, että kyselytutkimuksessa saadut vastaukset ja tehdyt johtopäätökset on tulkittu oikein.

4.2.3.2 Haastatteluteemojen valinta

Haastatteluteemoissa hyödynnettiin samaa jakoa kuin kyselytutkimuksessa eli aihealueet oli jaettu seuraavasti

- perustiedot vastaajista

- matkapalvelujen toimivuuden arviointi
- pakettipalvelujen toimivuuden arviointi
- asemapalvelujen toimivuuden arviointi.

Teemat aihealueisiin haettiin kyselytutkimuksen esille nostamista kysymyksistä. Teemoja ja kysymyksiä valitsi opiskelija sekä Matkahuollon palveluista vastaavat esimiehet.

Haastattelun runko on esitetty liitteessä kaksi.

4.2.3.3 Haastateltavien valinta

Haastateltavien valinta oli helppo. Linja-autoliiton ja Matkahuollon kesken on sovittu niin sanotusta yhdysmieskäytännöstä ja näin ollen Kampin toiminnan kehittämistä varten löytyy neljä liikennepäällikkö/toimitusjohtaja -tasoista henkilöä, joiden kanssa haastattelu voitiin suorittaa.

4.2.3.4 Haastattelujen suorittaminen

Haastattelu suoritettiin viikolla 17 kahdessa erässä, koska suunniteltuun tapaamiseen ei yksi jäsenistä päässyt osallistumaan. Näin ollen kolme haastateltavaa osallistui ryhmähaastatteluun ja neljäs (poissaollut) haastateltiin erikseen yksilöhaastatteluna. Haastattelussa suoritettiin strukturoituna haastattelu, hyödyntäen kyselylomakkeen osa-alueita ja tuloksia. Aluksi vastaajille esiteltiin tutkimuksen numeraalinen tulos aihealueittain ja sen jälkeen vapaat kommentit. Kun vastaajille oli muodostunut käsitys tuloksesta, esitettiin heille suunnitelman mukaiset kysymykset. Vastaukset kirjattiin ylös opiskelijan toimesta, jokaisen aihealueen käsittelyn jälkeen.

4.2.3.5 Aineiston analysointi ja tulosten tulkinta

Haastattelututkimuksen tulokset kirjoitetaan koosteeseen, aivan kuten haastateltavat ne esittivät. Koska haastattelulla haettiin lisätietoja ja tarkennuksia itse kyselytutkimuksen tuloksiin, voidaan tulosten tulkinta liittää kyselytutkimuksen tulkintoihin.

4.2.3.6 Kvalitatiivisen haastattelututkimustulosten esittäminen ja raportointi

Tulokset esitetään luvussa 4.4. siten, että käsittely noudattaa kyselytutkimuksen tulosten esittämisjärjestystä. Ensin siis tarkastellaan ja tutkitaan kyselytutkimuksella saatua tulosta.

Tuloksista nostetaan esille selkeät puutekohdat ja etsitään niihin kehittämistoimenpiteitä. Lisäksi nostetaan esille tulleet kehittämisideat. Näiden lisäksi laaditaan kehittämistoimista toimeenpanoesitys ja aikataulukaus.

Tuloksia hyödynnetään myös operatiivisissa henkilöstötapaamisissa ja keskusteluissa esimiesten kanssa. Lisäksi Matkahuollolla on alkamassa kaksi suurempaa hanketta, joissa tuloksia voidaan hyödyntää. Toinen hankkeista liittyy kuljettajien koulutusohjelman uusimiseen ja toinen pakettipalveluiden operatiivisen järjestelmän uudistamista.

Haastattelututkimuksen tulokset julkaistaan yhdessä kyselytutkimuksen kanssa Linja-autoliiton Helsingin osastolle sekä Matkahuollon johtoryhmän jäsenille.

4.2.3.7 Kvalitatiivisen haastattelututkimuksen luotettavuuden varmistaminen

Kuten jo edellisen tutkimusmenetelmän kohdalla todettiin, *validius* tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä sen on tarkoituskin mitata. Mittarit ja menetelmät eivät aina vastaa sitä todellisuutta, jota tutkija kuvittelee tutkivansa. Esimerkiksi kyselylomakkeiden kysymyksiin saadaan vastaukset, mutta vastaajat saattavat käsittää kysymykset aivan toisin kuin tutkija on ajatellut. Jos tutkija käsittelee saatuja edelleen alkuperäisen oman ajattelumallien mukaisesti, ei tuloksia voida pitää tosina ja pätevinä. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2007, 226-227.). Reliaabelius ei ole mitattavissa laadullisissa tutkimuksissa.

Haastatelluista kaikki kokivat, että kyselyssä onnistuttiin ja että se mittasi oikeita asioita. Saatuun tulokseen saattoi vaikuttaa se, että yksi vastanneista oli muokkaamassa kysymyksiä luonnosteluvaiheessa ja toinen vaikuttava seikka saattoi olla, että kyselyn vastaava tieto oli jo esittelyn yhteydessä paljastunut. Tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että tutkimuksen kulku on raportoitu tarkasti.

4.3 Kyselytutkimuksen tulokset

Tässä kappaleessa esitetään kyselyn tulokset. Kysely suoritettiin 8.-9. huhtikuuta 2010, jolloin kyseessä olivat torstai- ja perjantaipäivät, jotka tyypillisesti ovat kiireisiä päiviä, ja niin myös tutkimuspäivinä. Tutkimusajankohta vastasi hyvin normaalia loppuviikon liikennettä. Kyselylomakkeita jaettiin 100 kappaletta ja vastauksia saatiin takaisin 96 kappaletta, ja näin ollen vastausprosentti on siis 96.

4.3.1 Vastaajien taustatiedot

Taulukossa yksi on kooste vastaajien taustatiedoista. Linja-auton ajokokemuksesta vuosissa on nähtävissä, että 20 prosentilla kuljettajista on ajokokemusta 1-5 vuotta, joten he ovat ajaneet pelkästään Kampin vuonna 2005 valmistuneeseen kaukoliikenneterminaliin. Taustatiedoista selviää myös, että 33 prosenttia kuljettajista eivät ole saaneet mitään Kampin terminaalin toimintaan liittyvää kuljettajakoulutusta. Vastaajien kokemus eri linja-autoasemien toiminnasta on kattava ja näin ollen he pystyvät vertailemaan Kampin terminaalialia muihin asemiin.

Kysymyssarja 1	1-5 vuotta	6-10 vuotta	yli 10
Linja-auton ajokokemus vuosissa	20 %	22 %	58 %
	Oma	MH:n netti	Ei koulutusta
Oletko saanut Kampin terminaalin toimintaan liittyvän kuljettajakoulutuksen	54 %	13 %	33 %
	1-5 asem.	6-10 asem	yli 10
Monellako Matkahuollon omalla linja-autoasemalla olet työurallasi asioinut	20 %	43 %	37 %

Tutkittiinko oikeita asioita	Kyllä	Ei	Tyhjä
Määrä	88	2	6
Prosentteina	92 %	2 %	6 %

Taulukko 1: Vastaajien taustatiedot

4.3.2 Matka- ja kioskipalvelut

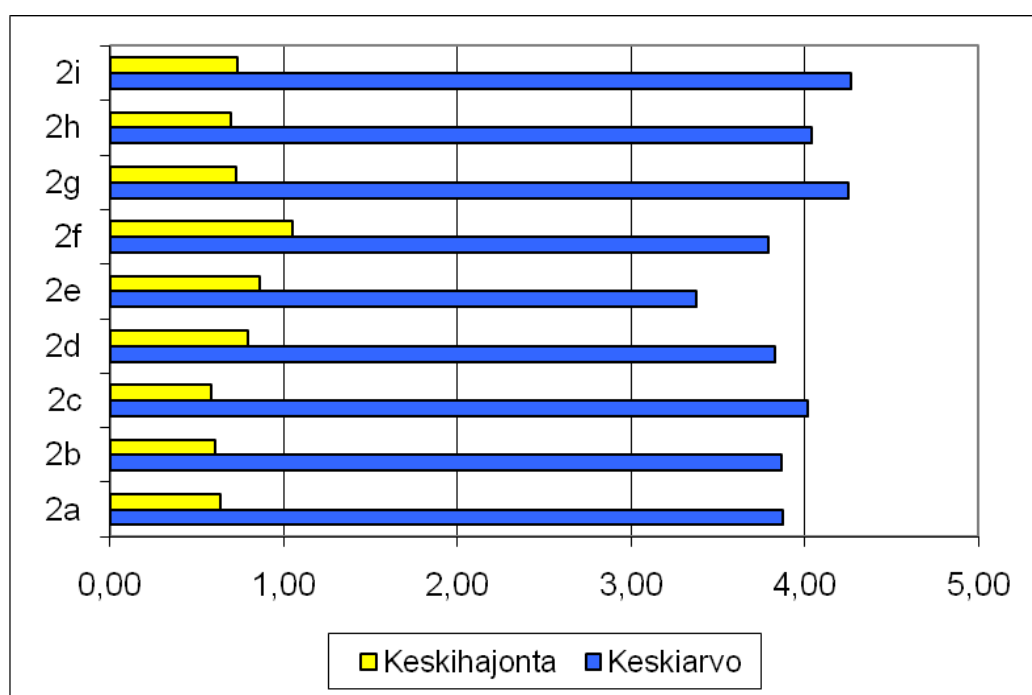
Taulukossa kaksi on kooste matkapalvelun tuloksista. Kampin matkapalveluiden ja kioskin henkilökunnan osaaminen ja palveluallttius on selvästikin vahvuus, mistä kuljettajat ovat olleet varsin yksimielisiä. Linja-autojen ennakkovarausjärjestelmässä on kehitettävää, kyselyn tuloksista käy ilmi, että etenkin ennakkoon varattujen paikkojen merkitsemisessä on suuria eroja, koska keskihajonta kysymyksessä nousi suureksi.

Kysymyssarja 2	Kys.nro	Keskiarvo	Keskihajonta
Kampin matkapalveluiden arvosana on mielestäni	2a	3,88	0,64
Kampin matkapalveluiden palvelut asiakkaille, Lipun myynti, Veikkaus, Makeiset jne. ovat	2b	3,86	0,61
Kampin matkapalveluiden palveluallttius ja osaaminen on mielestäni	2c	4,02	0,58
Kampin aikataulu-järjestelmä (laiturinäytöt, kokoa-manäytöt) toimii mielestäni	2d	3,83	0,79
Bussin ennakkopaikkojen varausjärjestelmä toimii mielestäni	2e	3,38	0,86

Merkkaatko "Tämä paikka varattu" -merkillä ennakoon varatut paikat autostasi	2f	3,79	1,05
Kampin kioskin arvosana on mielestäni	2g	4,25	0,73
Kampin kioskin valikoima on mielestäni	2h	4,04	0,69
Kampin kioskin henkilökunnan palvelualltius ja osaaminen on mielestäni	2i	4,27	0,74

Taulukko 2: Matkapalveluiden numeraalinen tulos

Kuvassa 19 on edellisen taulukon (2) tietojen perusteella koostettu graafinen esitys. Pylväsdiagrammista näkyy havainnollisemmin vastausten keskiarvot sekä keskihajonta. Keskiarvon vaihteluväli on yhdestä viiteen, jossa yksi vastaa tyytymättömyyttä ja viisi tyytyväisyyttä.



Kuva 19: Matkapalveluiden tulos graafisessa muodossa

Kyselyssä annettiin vapaita kommentteja yhdeksän kappaletta, niistä kaksi oli positiivisia kommentteja ja seitsemän liittyi toimintojen kehittämiseen. Vapaat kommentit on esitetty liitteessä kolme.

4.3.3 Pakettipalvelut

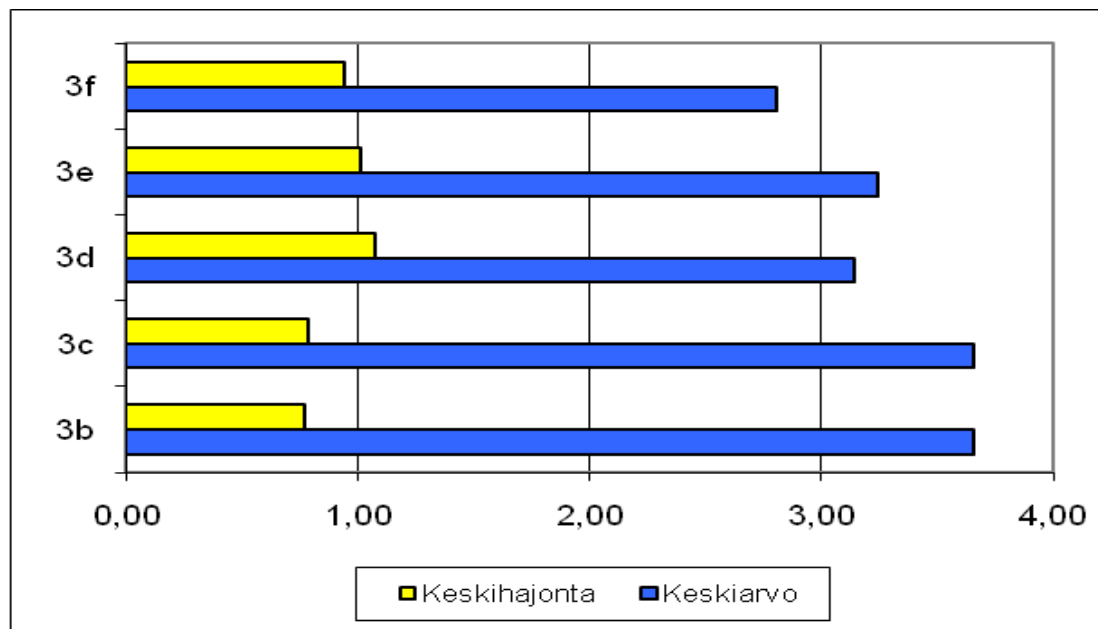
Taulukossa kolme on kooste pakettipalvelun tuloksista. Vastaaajista yksi ilmoitti, että ei kuljeta rahtia vuorollaan, yksi jätti kysymyksen tyhjäksi ja loput 94 vastaajaa ilmoittivat kuljettavansa rahtia.

Toiminnan vahvuuksia ovat jälleen henkilökunnan palveluallttius ja osaaminen. Kehittämisalueina voidaan nähdä pakettien viivakoodin lukulaitteiden toiminnallisuuden parantaminen sekä tiedon saaminen rahdin sisällöstä. Rahtikärrijen käsiteltävyys aiheuttaa myös tyytymättömyyttä kuljettajissa, vaikkakin vastausten keskihajonta on suhteellisen suuri.

Kysymyssarja 3	Kys.nro	Keskiarvo	Keskihajonta
Kampin pakettipalveluiden arvosana on mielestäni	3b	3,66	0,77
Kampin pakettipalveluiden palveluallttius ja osaaminen on mielestäni	3c	3,66	0,78
Saan riittävästi tietoa kuljettamastani rahdista (VAK, Pika, Erikoiskäsittely jne)	3d	3,14	1,07
Rahtikärrijen käsiteltävyys ja niillä olevat kuormat ovat mielestäni	3e	3,24	1,01
Käsiapäätteiden toiminnallisuus on mielestäni	3f	2,81	0,94

Taulukko 3: Pakettipalveluiden numeraalinen tulos

Kuvassa 20 on edellisen taulukon (3) tietojen perusteella koostettu graafinen esitys.



Kuva 20: Pakettipalveluiden tulos graafisessa muodossa

Kyselyssä annettiin vapaita kommentteja pakettipalveluille yhteensä 22 kappaletta, niistä 18 oli negatiivisia kommentteja ja neljä liittyi toimintojen kehittämiseen. Vapaat kommentit on esitetty liitteessä neljä.

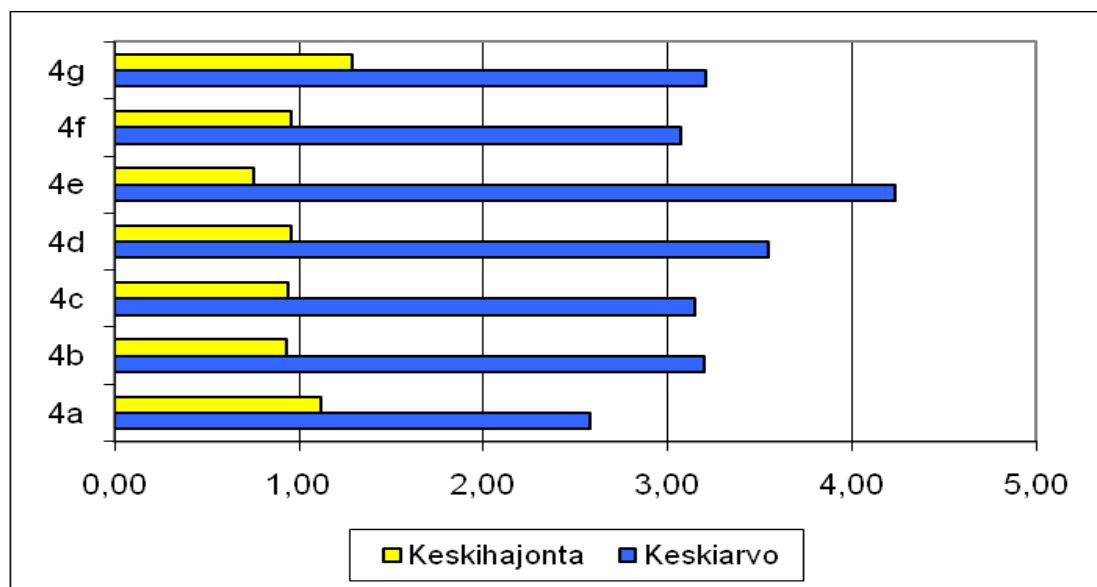
4.3.4 Asemapalvelut

Asemapalveluiden kysymyssarjasta (taulukko 4) selviää, että kuljettajat ovat hyvin tietoisia oikeista työskentelyalueista terminaalissa. Lisäksi he kokevat, että heillä on hyvät tiedot toimia poikkeustilanteissa. Kritiikkiä annettiin erityisesti kuljettajien WC-tiloista sekä liikennealueen yleisestä siisteydestä. Vastauksista selviää myös, että terminaalissa oleva liikennevalojen ennakkonäyttö jakaa voimakkaasti mielipiteitä.

Kysymyssarja 4	Kys.nro	Keskiarvo	Keskihajonta
Kampin kuljettajien taukotila ja WC:t ovat mielestäni	4a	2,58	1,12
Tunnen Kampin poikkeustilannejärjestelyt	4b	3,20	0,93
Tiedottaminen Kampin terminaalissa tapahtuvista muutoksista on	4c	3,15	0,94
Tiedän kuinka toimia poikkeustilanteessa, kuten bussipalon yhteydessä	4d	3,55	0,95
Tiedän oikeat lähtö- ja jättöportit, rahdin lastausalueen sekä taukopysäköinnin	4e	4,23	0,75
Liikennealueen ja kaukoliikenneterminaalin yleinen siisteys on mielestäni	4f	3,07	0,96
Terminaalista ulos ajettaessa, liikennevalojen ennakkonäyttö on mielestäni	4g	3,21	1,29

Taulukko 4: Asemapalveluiden numeraalinen tulos

Ohessa edellisen taulukon (4) tietojen perusteella on koostettu kuvan 21 graafinen esitys.



Kuva 21: Asemapalveluiden tulos graafisessa muodossa

Kyselyssä annettiin vapaita kommentteja 28 kappaletta, niistä yksi oli positiivinen, 18 kommenttia oli negatiivisia ja viidessä vapaassa kommentissa oli esitetty ajatuksia toimintojen kehittämiseen. Vapaat kommentit on esitetty liitteessä viisi.

4.4 Haastattelututkimuksen tulokset

4.4.1 Haastateltavien kommentit kyselyyn vastanneiden taustatietoja koskeviin tuloksiin

Haastateltavat kokivat, että hyvinkin 20 prosenttia kuljettajista on voinut olla alle 5 vuotta alla. Erään yrittäjän laskettu keskiarvo virka-ikä on 8,3 vuotta, joten tämäkin tulos tukee väittämää.

Kyselyyn vastaajista 54 prosenttia on suorittanut yrityksen oman koulutuksen ja vain 13 prosenttia on suorittanut MH:n nettikurssin. Haastateltavat kokivat, että moni kyselyyn vastaaja on mieltänyt Matkahuollon nettikurssin heidän omaksi koulutukseksi. Käytännössä kurssilaisille avataan yrityksessä omalle työasemalle MH:n kurssi, jonka he suorittavat, näin ollen mielikuva omasta kurssista syntyy. Kyselyyn vastanneista 33 prosentilla ei ole minkäänlaista koulutusta Kampissa toimimiseen. Tässä joukossa on pitkälti pienemmät yritykset, jolla on rajalliset resurssit kouluttaa henkilökuntaansa.

Haastateltavat esittivät jatkokehitystoimenpiteenä nettikurssille Kampin kuljettajakurssin liittämistä osaksi kuorma- ja linja-auton kuljettajien ammattipätevyydestä annetun lain jatkokoulutusaiheeksi. Jatkokoulutuksen läpäisy antaa kuljettajalle ammattipätevyyden aina viideksi vuodeksi kerrallaan.

4.4.2 Matka- ja kioskipalvelut

Haastattelujen pohjalta matkapalveluiden ja Kioskin aukioloajat katsottiin olevan kohdallaan. Bussien ennakkopaikkavarausjärjestelmää kannattaa kehittää yhteistyössä bussien myyntilaittevalmistajien kanssa. Nykyinen prosessi on hyvin manuaalien ja vie aikaa, joten kätevintä olisi, että kuljettajat saisivat ennakkoon varatuista paikoista tiedon suoraan ohjaamoon, myyntilaitteeseen. Lomakekyselyssä vastaukset olivat hieman ristiriitaisia, ja syynä tähän katsottiin olevan vakio - ja pikavuorojen erot. Vain pikavuoroihin voi ostaa ennakkopaikkoja.

Kioskin tarjontaa voisi vastaajien mielestä laajentaa kattamaan enemmän suolasta välipalaa kuten sämpylöitä.

4.4.3 Pakettipalvelut

Kärkyjen korkeus aiheutti paljon kommentteja kyselytutkimuksen vapaissa kommentteissa. Haastattelututkimukseen vastanneiden mukaan 180 senttimetriä kärkykorkeus on sopiva, joskin korkeus liittyy pitkälti siihen, kuinka kärky on lastattu. Jos painavat lähetykset sijaitsevat kuorman päällä, alle 180 senttimetriset kuormat voivat olla silloin jo epävakaita ja vaikeasti käsiteltäviä.

Rahtialueen nykyiset lastaus- ja purkusaikamerkinnot ovat olleet riittävät, mutta niitä voisi kehittää siten, että nykyiset ja tulevat lastausajat näkyisivät näytöllä.

Rahdin viivakoodilukulaitteet kirvoittivat paljon kommentteja ja laitteiden käytettävyyteen oltiin tyytyväisiä. Laitteiden akkuja voitaisiin kehittää pidempikestoiseksi ja lisäksi tulisi antaa käyttäjille koulutusta virhetilojen korjauksessa.

4.4.4 Asemapalvelut

Moni kyselyyn vastaajista pitää ennakoivan näytön toiminnasta. Sen toimintaa voisi parantaa tehostamalla merkkien noudattamisen valvontaa. Laitteen ohjelmointi kannattaa tarkastuttaa, jotta voidaan olla varmoja, että se toimii siten kuin on alun perin tarkoitettukin.

Kuljettajien WC-tilojen ja yleisen siisteyden osalta tilanne ei ole muuttunut viime syksyn uuden palvelutuottajan muutoksen osalta mihinkään suuntaan. WC-tilat ehdotettiin maalattavaksi.

Kuljettajille tiedottamista voitaisiin parantaa lähtölaiturialueen kuljettajien peruutusnäyttöjen aktiivisemmalla hyödyntämisellä. Lisäksi kuljettajien taukotilaan ja rahdin lastausalueelle ehdotetaan hankittavaksi tiedotustauluja. Tiedotustaulu voisi olla myös näyttöpäätte, jossa tiedotteet kiertäisivät.

4.5 Yhteenveto, johtopäätökset ja jatkokehitystoimenpiteet

Seuraavassa tehdään yhteenveto työstä vertaamalla tutkimuksen lähtökohtia ja tavoitteita toteutettuun ja saavutettuun.

Tämä opinnäytetyö on työelämälähtöinen ja työelämää kehittävä tutkimuksellinen kehittämishanke, jonka kohdeilmionä oli palvelujen johtaminen, erityisesti palvelun tuottaminen ja palveluprosessin laadun varmistaminen.

Kehittämishankkeen tarkoituksena oli kehittää Matkahuollon Helsingin Kampin linja-autoaseman palvelua kokonaisvaltaisesti. Tehdyn rajauksen mukaisesti tässä opinnäytetyössä oli tarkoitus analysoida Matkahuollon Kampin linja-autoaseman palvelun laatua operatiivisen toiminnan näkökulmasta ja kehittää itse analysoinnin kautta arviointityökalu, jolla Matkahuolto voisi myöhemmin arvioida muidenkin linja-autoasemien palvelun laatua, työntekijöiden mielipiteitä kuulemalla.

Kehittämishankkeen tavoitteet olivat seuraavat. Ensiksi, tavoitteena on saada taustatietoa kuljettajista, saada selville palvelun nykytilanne, selvittää linja-autoyrittäjien valmiuksia toteuttaa yhteisesti sovittuja palveluja ja palvelujen laatua. Tutkimustulokset toimisivat seurannan pohjatietona laadun kehittämässä. Toiseksi, tavoitteena oli arvioida kyselytyökalun käyttökelpoisuutta ja soveltuvuutta laajempaankin käyttöön muilla linja-autoasemilla. Kolmanneksi, tulosten ja ideoiden pohjalta, tavoitteena oli arvioida kehittämistarpeet ja tarvittavat kehittämistoimenpiteet. Tavoitteena oli parantaa toimintakulttuuria, erityisesti yhteistyön kulttuuria palveluprosessin laadun parantamiseksi. Lopputavoitteena oli, että yritys toimisi kumppanuusverkostossa asiakaslähtöisesti ja että sen prosessit olisivat mallinnettuja ja palvelut konseptoituja ja palveluketjussa toimivilla työntekijöillä hyvät valmiudet tuottaa korkeatasoista palvelua.

Tutkimusongelmana oli, miten linja-autoaseman palvelua palveluprosessin rajapinnoilla voidaan kehittää? Tutkimusongelmaa lähdettiin ratkaisemaan etsimään vastaukset seuraaviin alaongelmiin:

1. Mitä mieltä Kampin linja-autoaseman käyttäjät ovat matkustaja-, asema- ja pakettipalveluista?
2. Mitkä ovat Kampin linja-autoaseman keskeisimmät matkustaja-, asema- ja pakettipalveluiden kehittämiskohteet?
3. Kuinka hyödyllistä kerätty tieto on ja miten tietoa voidaan hyödyntää operatiivisen toiminnan kehittämässä?
4. Voidaanko palautteenottomallia hyödyntää muualla ja millä ehdoilla?
5. Mitkä ovat linja-autoyrittäjien valmiudet toteuttaa yhteisesti sovittuja palveluita?
6. Mikä on kuljettajien osaamistaso hätätilanteessa ja miten sitä voidaan kehittää?

Opinnäytetyö toteutettiin Laurean LbD-oppimismallin pohjalta siten, että ensin pääluvussa yksi määritettiin tutkimusongelma ja asetettiin työlle tavoitteet. Sen jälkeen, toisessa luvussa, perehdyttiin kohdeorganisaatio Matkahuoltoon ja sen palveluihin ja Kampin linja-autoaseman toimintaan.

Teoreettisesti tutkimusongelmaa lähestyttiin rakentamalla kolmannessa pääluvussa tietoperusta kohdeilmioista siten, että ensin tarkasteltiin asiakaslähtöisyyttä ja asiakaslähtöistä liike-

toimintamallia, jotka ovat palveluprosessin ja laadun parantamisen lähtökohtia. Tämän jälkeen tarkasteltiin liiketoimintamalleja asiakkaiden ja arvontuotannon sekä palveluprosessin ja prosessijohtamisen näkökulmista. Lisäksi tarkasteltiin kirjallisuuden kautta palvelun johtamista ja palvelun laatua.

Hanke ja sen toteutus kuvattiin raportin neljännessä luvussa. Hankkeen ensimmäisessä vaiheessa, tutkimusvaiheessa, selvitettiin Kampin linja-autoasemalla päivittäin asioivien kuljettajien mielipiteitä Matkahuollon palveluprosessin toimivuudesta matka-, paketti- ja asemapalveluiden osalta ja kuljettajien valmiuksia ja osaamistasoa hätätilanteissa.

Hankkeen toisessa vaiheessa haastateltiin kuljettajien esimiehiä ryhmähaastattelulla. Tässä, kehittämissivaiheessa, tehdyn tutkimuksen tuloksia ja tuloksista nousseita kehittämissaiheita ja -ideoita arvioitiin yhdessä ryhmähaastattelutilanteissa sekä laadittiin konkreettisia kehittämistoimenpiteitä.

Yhteenvetona voidaan todeta, että tutkimuksen tarkoitus täyttyi ja tavoitteista kaksi ensimmäistä täyttyivät. Tutkimusongelmiin saatiin suurelta osin vastaukset. Kysymykseen viisi ei saatu suoraan vastausta.

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä tekstin ja uuden tiedon tuottaminen on keskeistä. Vaikka pääpaino tavoitteenasettelussa on usein varsin käytännön kehittämistehtävän saavuttamisessa, tavoitteena olisi hyvä olla myös uuden tiedon tuottaminen käytännöstä (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 20.)

Tässä tutkimuksellisessa kehittämishankkeessa tehtiin seuraavat löydökset prosessirajapinoista, kehitettiin arviointimalli ja sen avulla määritettiin seuraavat jatkokehitysalueet.

1. Tiedot kuljettajista tarkentuivat.

- Kuljettajien ammatillinen keski-ikä ei ole niin korkea kuin aina luullaan, alalla on 20 prosenttia kuljettajia, jotka ovat olleet töissä alle viisi vuotta.
- Kuljettajista 30 prosentilla ei ole minkäänlaista koulutusta siihen, kuinka toimia Kampin asemalla. Mallit työskentelyyn he ovat oppineet muilta, - mutta kuinka oikeat toimintatavat heillä onkaan.
- Kuljettajista yli 40 prosenttia on työssään asioinut 6 - 10 Matkahuollon asemalla työuransa aikana.
- Poikkeustilannetietous, eli tieto siitä, kuinka toimia hätätilanteissa, kuljettajilla on heikolla tasolla.

Tiedon jatkohyödynnettävyys: Näillä tiedoilla on tärkeä osa, kun Matkahuollon kuljettajien verkkokurssia aletaan uudistaa syksyllä 2010. Valmis kurssi kannattaa ottaa mukaan kuljettajien nk. direktiivijatkokoulutukseen.

2. Henkilöstön osaaminen ja palveluالتتius osoittautuivat selväksi vahvuudeksi.

- Matkapalveluissa, kioskissa ja pakettipalveluissa, henkilökunnan osaamista ja palveluالتتiusmittaavien kysymysten vastausten osalta tulos on kiitettävä.
- Vahvimmillaan osaaminen ja palveluالتتius ovat kioskissa ja matkapalveluissa, joissa taso on kiitettävää, ja pakettipalveluiden osalta tulos on myös hyvä.
- Vapaissa kommentteissa ei annettu yhtään negatiivista palautetta henkilökunnan toiminnasta.

Tiedon jatkohyödynnettävyys: Nämä vahvuusalueet korreloivat myös työtyytyväisyys-tutkimusten tulosten kanssa. Matkapalveluiden perehdytys- ja kouluttajaosaamista voidaan hyödyntää myös pakettipalveluiden puolella.

3. Matkapalveluiden ennakkovarausjärjestelmää tulee kehittää edelleen.

- Kyselytutkimuksessa järjestelmän toimivuus aiheutti ristiriitaisia vastauksia, osaksi tulokset johtuivat ajattavan liikenteen eroavuuksista, mutta haastattelututkimustulosten mukaan toimintaa voidaan kehittää.

Tiedon jatkohyödynnettävyys: Tiedonsiirtorajapintaa voidaan kehittää yhteistyössä myyntilaitetoimittajien kanssa.

4. Pakettipalveluiden kriittiset kohtaamiset liittyvät tieto- ja materiaalivirran hallintaan.

- Tulosten mukaan viivakoodilukijat eivät täytä käyttäjien toiveita, laitteet ovat usein virhetilassa ja akut ovat tyhjä.
- Tulosten mukaan kaikki kuljettajat eivät katso saavansa tarpeeksi tietoa kuljettamastaan rahdista.
- Tulosten mukaan viivakoodilukijoiden toiminnallisuus on riittävä.
- Tulokset osoittavat, että kuljetuskärryt lastataan usein liian täyteen ja niiden käsiteltävyys on huono.

Tiedon jatkohyödynnettävyys: Syksyllä 2010 alkaa uuden Pakettipalveluiden operatiivisen järjestelmän määrittelytyö, jossa on tärkeä ymmärtää nykyisen järjestelmän vahvuudet ja heikkoudet.

5. Asemapalveluiden kuljettajien taukotiiloihin ollaan tyytyväisiä.

Tiedon jatkohyödynnettävyys: Tietoa voidaan hyödyntää määritellesä palvelutasoja nykyisen palvelutuottajan kanssa.

6. Asemapalveluiden kuljettajien WC-tilat kaipaavat kehittämistä.

- Yhdeksän vapaista kommentista koski wc-tilojen ja liikennöintialueen siisteyttä.
- Vastaajien mukaan WC-tiloista puuttuu pesuaineita ja pyyhkeitä.
- Asemapalveluiden kuljettajien WC-tilat tulee saada samalle tasolle kuin kuljettajien taukotilat, johon ollaan oltu tyytyväisiä.

Tiedon jatkohyödynnettävyys: Tietoa voidaan hyödyntää määritellesä palvelutasoja nykyisen palvelutuottajan kanssa.

7. Asemapalveluiden tiedonkulkua tulee parantaa.

- Tulosten numeraalisessa tarkastelussa tiedonkulku jäi heikolle tasolle, mutta vapaissa kommentteissa oli vain yksi negatiivinen kommentti. Haastattelututkimuksessa annettiin kehitysideoita tiedonkulunparantamiseen.

Tiedon jatkohyödynnettävyys: Kaukoliikenneterminaalin kuljettajien peruutusnäyttöjä voidaan hyödyntää aktiivisemmin. Lisäselvitystä vaatii vielä näyttöpäätteiden asentaminen pakettipalveluiden rahdinkäsittelyalueelle.

8. Palveluprosessien rajapintoja kannattaa tutkia jatkossakin.

- Kyselytutkimuksessa peräti 92 prosenttia vastaajista koki, että kyselyssä kysyttiin linja-autoaseman toiminnallisuuden kannalta oikeita asioita. Kuljettajat ilmaisivat tyytyväisyytensä siihen, että heidän mielipiteitään kysyttiin.
- Haastattelututkimuksessa vastaajat kokivat myös samalla tavalla.
- Tiedon jatkohyödynnettävyys: Tutkimuksia voidaan laajentaa suuremmille asemille sekä paikkakunnille, joissa on Matkakeskuksia. Matkakeskuksessa on yhteistoimintaa VR:n ja Matkahuollon ja liikennöitsijöiden kesken.

Tiedon jatkohyödynnettävyys: kyselyä voisi kehittää erittelemällä vastaajien perustiedoissa, ajaako kuljettaja pika- tai vakiovuoroa, näin saataisiin tarkennettua esimerkiksi ennakkovarausjärjestelmän toimivuutta.

9. Tutkimustyökalun soveltuvuus selvitetiin.

- Tulosten mukaan palveluprosessien rajapintoja kannattaa tutkia ja tutkimukseen on nyt olemassa kyselytyökalu, jota voidaan hyödyntää myös muulla organisaatiossa.

Tiedon jatkohyödynnettävyys: Tutkimuksia voidaan laajentaa suuremmille asemille sekä paikkakunnille, joissa on Matkakeskuksia. Matkakeskuksessa on yhteistoimintaa VR:n ja Matkahuollon ja liikennöitsijöiden kesken.

Saanut tutkimustulokset vastasivat hyvin luvussa kolme määriteltyä teoreettista viitekehystä. Kampin linja-autoasemalta voitiin löytää kumppaneiden kanssa tuotetuista yhteisistä palveluprosesseista selkeitä kriittisiä pisteitä, joiden kehittämällä on vaikutusta suoraan asiakaspalveluun sekä palveluluiden johtamiseen ja kehittämiseen.

4.6 Kehittämistyön luotettavuuden, käyttökelpoisuuden ja hyödynnettävyyden sekä vaikuttavuuden arviointi

Seuraavaksi arvioidaan kehittämishankkeen onnistumista. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan yleensä reliabiliteetin (mittauksen luotettavuus) ja validiteetin (mittauksen tarkkuus) avulla. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 94.)

Tutkimuksen *reliabelius* voidaan todeta usealla tavalla. Esimerkiksi jos kaksi arvioijaa päätyy samanlaiseen tulokseen, voidaan tulosta pitää reliabelina, tai jos samaa henkilöä tutkitaan eri tutkimuskerroilla ja saadaan sama tulos, voidaan jälleen todeta tulokset reliabeleiksi. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2007, 226.) Tutkimuksen luotettavuutta lisää määrällisen kyselytutkimuksen korkea vastausten määrä, 96 prosenttia kuljettajakohderyhmästä vastasi kyselyyn. Aineisto käsiteltiin tilastollisia menetelmiä hyödyntäen, ja tuloksista tehtiin tuloksia luotettavasti kuvaavat taulukot ja graafiset esitykset. Saaduissa vastauksissa ei myöskään jäänyt aukkoja minkään erityisen kysymyksen kohdalle, joten kysymykset olivat helposti ymmärrettävissä. Reliabelius ei ole mitattavissa laadullisissa tutkimuksissa.

Toinen tutkimuksen arviointiin liittyvä käsite on *validius* (pätevyys). Validius tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä sen on tarkoituskin mitata. Mittarit ja menetelmät eivät aina vastaa sitä todellisuutta, jota tutkija kuvittelee tutkivansa. Esimerkiksi kyselylomakkeiden kysymyksiin saadaan vastaukset, mutta vastaajat saattavat käsittää kysymykset aivan toisin kuin tutkija on ajatellut. Jos tutkija käsittelee saatuja edelleen alkuperäisen oman ajattelumallien mukaisesti, ei tuloksia voida pitää tosina ja pätevinä. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2007, 226-227.) Kyselytutkimuksen osalta voidaan todeta, että kyse-

lylomake testattiin etukäteen ja siten ennakolta vältettiin huonoja kysymyksiä. Toteutuksessa havaittiin, että yhden kysymyksen kohdalla havaittiin tutkinnanvaraisuutta. Aineisto osoitti, että kyselyn kysymyksiin oli vastattu hyvin, joten kysymykset oli ymmärretty. Tutkijan tutkinta on, että kysymykset mittasivat sitä, mitä pitikin ja tulokset siltä osin ovat päteviä. Tätä vahvisti kyselylomakkeen lopussa ollut kysymys siitä, mittasiko vastaajien mielestä lomake oikeita asioita (92 prosenttia oli sitä mieltä). Haastattelututkimuksessa käytettiin samoja teemoja ja kysymyksiä kuin kyselyssäkin. Hienoisia eroja oli havaittavissa. Strukturoitu kysely ja haastattelumalli hyödynnettynä toimialalla olevan kokouskäytännön kanssa, antaa hyvät mahdollisuudet tutkimuksen toistettavuuteen.

Tässä tutkimuksessa samoja asioita mitattiin kahden tutkimusmetodin yhdistämisellä (mixing methods) kuten Hirsijärvi, Remes & Sajavaara (2007, 228) suosittelevat. Tämä ns. triangulaatio lisää luotettavuutta.

Kehittämistoiminnassa luotettavuus tarkoittaa kuitenkin ennen kaikkea käyttökelpoisuutta. Eli kehittämistoiminnan yhteydessä syntyvän tiedon on oltava todenmukaista ja hyödyllistä. Käyttökelpoisuus tarkoittaa kehittämishankkeen seurauksena syntyneiden tulosten hyödynnettävyyttä. (Rantanen & Toikko 2009, 121 - 125.)

Tämän kehittämishankkeen käyttökelpoisuutta, hyödyllisyyttä ja vaikuttavuutta on arvioitu kaikkien hankkeeseen osallistuneiden tahojen toimesta. Aihe oli valittu yhdessä kohdeorganisaation johdon kanssa ja sitä voidaan sen johdosta pitää hyödyllisenä ja vaikuttavana yrityksen näkökulmasta. Kehittämishanke liittyi osana isompaan hankkeeseen, ja hankkeella on siten suuri merkitys yritykselle. Käyttökelpoisuuden osalta arviointi tapahtuu kohdassa 5.2.

Tutkimustulokset on esitelty kevään 2010 aikana mm. Linja-autoliiton Helsingin osastossa, Kampin teknisessä työryhmässä sekä Matkahuollon johdon toimesta. Lisäksi tulokset on esitelty Kampin henkilökunnalle ja esimiehille. Palaute kaikilta tahoilta on ollut kannustavaa, erityisen hyvänä pidettiin sitä, että tutkimus toteutettiin Matkahuollon omana tutkimuksena, eikä ulkopuolisten konsulttien toimesta, lisäksi vastaajat arvostivat, että heidän mielipidettään kyseltiin. Hankkeella saatiin näin tutkimusosaamista organisaatioon.

Tutkimuksen yksi tavoite oli kehittää työkalu, jolla voitaisiin tutkia linja-autoaseman palveluprosessien toimivuutta, sekä Helsingin aseman yhdysmiehet, että liiketoimintapäällikkö Juha Wallin, katsoivat että tässä tavoitteessa onnistuttiin.

5 Päätäntö

Opinnäytetyön viimeisessä luvussa opiskelija arvioi omaa ammatillista kehittymistään opinnäytetyössä, suorittaa itsearvioinnin Laurean LbD-mallin ja Laurean ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon koulutusohjelman opinnäytetyön arviointikriteerien mukaan. Luvun lopussa esitetään tutkimuksesta nousseet jatkotutkimustarpeet.

5.1 Ammatillinen kehittyminen

Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö sisältää sekä tutkimuksellisuuden että kehittämistoiminnan. Kehittämistehtävä tähtää työelämäkentästä nousseen ongelman tai haasteen ratkaisemiseen. Opinnäytetyön tarkoituksena on luoda, tuottaa ja kehittää osaamista sekä työelämän että laajempien kehittämishankkeiden tarpeisiin. (Laurea 2007.)

Olen hankkinut vankan teoreettisen tietämyksen opinnäytetyön kohdeilmiöstä kirjallisuuden avulla. Tutkimuksellisuutta vahvistaa projektien hallinnan ja tutkimusmenetelmien kirjallisuuteen tutustuminen. Tietoperusta antoi vankan pohjan hankkeen läpi viemiseen. Opinnäytetyön tarkoitus oli luoda, tuottaa ja kehittää osaamista sekä työelämän että laajempien kehittämishankkeiden tarpeisiin, täyttyi hyvin.

Olen tehnyt tradenomi-lopputyöni palveluyrityksen asiakashoitomallista ja siinä yhteydessä kuvannut palveluprosesseja. Nyt valmistuva työni on looginen jatko osaamiseni kehittämiseksi. Palveluprosessien tutkimus- sekä kehittämiskokemus ovat varmasti vahvuus, jolle on käyttöä työmarkkinoilla. Katson, että hankkeelle asettamani tavoitteet ovat toteutuneet ja olen ammatillisesti kehittynyt oikeaan suuntaan.

Olin määritellyt ammatillisen kehittyminen on hankkeen tutkimussuunnitelmassa seuraavasti:

Jotta henkilökohtaiset tavoitteeni toteutuvat, on kehityssuunnitelmani kohdistettava palveluiden johtamisen ja kehittämisen tietojen ja taitojen lisäämiseen. Tietojen lisääminen tapahtuu automaattisesti hankkeen teoreettisen viitekehyksen kautta ja laajaa lähdemateriaalia hyödyntäen. En ole aikaisemmin tehnyt vastaavaa prosessirajapinta-analyysiä, joten odotan innolla, että pääsen toteuttamaan sen ja sitä kautta kartuttamaan taitojani niin itse tutkimuksessa kuin myös kehittämishankkeiden määrittelyssä ja toteutuksessa.

5.2 Opinnäytetyön itsearviointi

Opinnäytetyötä arvioidaan seuraavaksi käyttäen hyväksi Laurean Learning by Developing -mallin (LbD) kriteerejä ja opinnäytetyön itsearviointikriteerejä (Laurea 2007.)

Kehittämistyön arviointikriteerit ovat taulukossa toisessa sarakkeessa. Kolmannessa sarakkeessa on arvioitu, kuinka kyseinen arviointikriteeri on toteutunut tässä opinnäytetyössä.

No	Arviointikohde - LbD-malli	Vastaavuus kehittämishankkeessa
1	<p>Autenttisuus</p> <ul style="list-style-type: none"> - Opinnäytetyön tarkoitus on selkeä ja aidosti työelämää kehittävä. - Kehittämistyön dokumentaatio tuo havainnollisesti ja jäsentyneesti näkyviin prosessin aikaiset työelämän kehittämishaasteet ja oppimisprosessit. 	<p>Tutkimus ja kehitystyö on tehty oikeaan, aitoon työympäristöön.</p> <p>Hanke on Matkahuollon johdon hyväksymä.</p> <p>On varmistettu selkeällä ja toimivalla sisällysluettelolla jo tutkimussuunnitelmavaiheessa.</p>
2	<p>Tutkimuksellisuus</p> <ul style="list-style-type: none"> - Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys on perusteltu ja lähteiden hyödyntäminen on monipuolista ja kriittistä. - Menetelmälliset ratkaisut ovat yhteensopivat tarkoituksen kanssa ja perustelut on esitetty metodologisesti asianmukaisesti. - Luotettavuustarkastelu on raportoitu perusteellisesti metodikirjallisuuteen perustuen. - Kehittämistoiminta ja siihen liittyvät tutkimukselliset prosessit ovat systemaattisia ja ne on esitetty loogisesti. 	<p>Itse tutkimuskohde on valittu niin, että se on helppo rajata sekä tutkimuskysymykset ja -viitekehys on ollut helppo luoda.</p> <p>Kysely- ja haastattelututkimusmenetelmänä on hyvin käytetty ja toimiva.</p> <p>Lähdeaineistokritiikki on varmennettu jo tutkimussuunnitelmavaiheessa oikealla päälähdekirjallisuudella.</p> <p>Varmistettu selkeällä ja toimivalla sisällysluettelolla jo tutkimussuunnitelmavaiheessa.</p>
3	<p>Uuden luominen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Opinnäytetyön johtopäätökset perustuvat aiempaan tutkimustietoon sekä kehittämisprosessissa syntyneeseen kokemustietoon ja arviointiaineistoihin. 	<p>Matkahuollossa ei aikaisemmin ole kiinnitetty huomiota palveluprosessin rajapintoihin, eikä aikaisemmasta tutkimusaineistosta materiaalia ole löytynyt. Hanke on luonut uutta Matkahuollolle sekä mahdollistanut mie-</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - Kehittämisen kautta on syntynyt merkittävää uutta tietoa, toimintaa, osaamista tai uusi tuote. - Opinnäytetyö on kokonaisuudessaan uutta luova. 	<p>lenkiintoisen valtakunnallisen tutkimuksen. Itse tutkimuskohde on ollut merkittävä, 700 lähtevää linja-autovuoroa päivässä Suomeen ja Venäjälle. Vastaavaan lähtöjen määrään ei yllä Helsinki-Vantaan lentokenttä tai VR:n päärautatieasema.</p>
4	<p>Käyttökelpoisuus</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kehittämistehtävän sovellettavuus ja siirrettävyys on näytetty toteen ja raportoitu. - Selkeät ja toteutettavissa olevat jatkohaasteet on esitetty. - Opinnäytetyö edistää uutta ja innovatiivista osaamista. 	<p>Työn tuloksia on arvioinut niin Linja-autoyhtiöiden yhdismiehet kuin Matkahuollon johto sekä tietenkin opiskelija itse itsearviointin kautta.</p> <p>Jatkohaasteet on määritelty ja ne täyttävät arviointikohdan kriteerit selkeästi.</p> <p>Palveluprosessit ja palvelutuotanto niin julkisella kuin yksityisellä puolella on ollut paljon keskusteluissa. palveluprosessien toimivuutta mitaaville työkalulle ja kokemuksille on tilausta.</p>

Taulukko 5: Kehittämistyön arviointikriteerit ja niiden toteutuminen

Laurean pedagogisessa strategiassa todetaan että, osaamisen arvioinnin kriteerinä on syntyneen osaamisen käyttökelpoisuus. Osaamisen arvioinnissa painopiste on lopputuotteen ja sen vaikuttavuuden arvioinnissa, jolla halutaan korostaa syntyneen osaamisen työelämärelevanssia tai innovaation kaupallistettavuutta ja siten korostaa Learning by developing -metodin autenttisuutta. (Laurea 2007, 15.)

Katson, että minulla on tämän hankkeen osalta ollut hyvät lähtökohdat toteuttaa työelämälähtöinen uutta tietoa luova tutkimus. Vastaa työssäni Kampin kaukoliikenneterminaalien toimivuudesta ja laatuudesta. Käytännössä hanke toteutettiin eräänlaisena perehdytyskoulutuksena toimialaan, koska olin uusi tehtävässäni ja aikaisempaa kokemusta linja-autoalalta ei minulla ollut. Varmastikin suurin hyötyjä hankkeessa olen minä itse, koska tutkinnon lisäksi sain valtavasti uutta tietoa ja ymmärrystä eri palveluprosessien toimivuudesta.

Hankkeen heikoimmat kokonaisuudet liittyvät projektimaisuuteen ja lähinnä hankkeen aikataulun pitävyyteen. Hankkeessa ei osattu arvioida kaikkia ulkoisia riskejä, jotka siirsivät valmistusajankohtaa. Suurimmat muutokset aikatauluihin tekivät AKT:n keväinen lakko sekä opiskelijalle määrätty kaksi erillistä kertausharjoitusviikkoa. Seuraavien hankkeiden osalta aikataulun suunnitteluun on vain perehdyttävä tarkemmin.

Erityisen ilahtunut olen ollut kommenteista, joita sain kyselytutkimuksen palautekeskustelun yhteydessä. Eräs liikennöitsijä totesi, että *eihän teillä mitenkään huonosti mene, olisitte tyytyväisiä*. Niinpä, nyt sen tiedän itsekin ja jatkossa osaamme kertoa myös kehityssuunnan kuinka paljon olemme kehittyneet.

5.3 Jatkotutkimusaiheet

Tämä tutkimushanke on pelkästään keskittynyt Matkahuollon niin kutsuttujen runkokuljetusten palveluprosessien tutkimiseen. Ensimmäinen jatkotutkimusaihe liittyykin tutkimuskohteiden laajentamiseen. Kuten haastattelukyselyssä vastaajatkin ehdottivat, kannattaisi tutkimusmallia hyödyntää myös muilla suurilla Matkahuollon asemilla ja Matkakeskuksissa, jolloin tuloksia ja asemia voitaisiin verrata keskenään ja määrittää ne parhaat käytänteet, joilla hyviä tuloksia on saatu.

Toisen mielenkiintoinen vastaavanlainen tutkimuskohde liittyy pakettipalveluiden nouto- ja jakelutoimintaan. Kampissa 30 alihankkijayritystä kuljettaa Matkahuollon lähetyksiä ympäri Uttamaata niin yrityksille kuin kuluttajillekin. Näitä palveluprosesseja ei ole sen tarkemmin tutkittu. Erona nyt toteutettuun tutkimukseen on sopimussuhde näiden eri organisaatioiden välillä. Näissä tapauksissa Matkahuolto ostaa palvelut yrittäjiltä, eikä tuota palvelua omistajilleen.

LÄHTEET

Kirjat

- Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Juva: WSOY.
- Ala-Mutka, J., Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista kannattavia - asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus. Helsinki: Talentum.
- Collins, J. 2006. Hyvästä paras - Miksi jotkut yritykset menestyvät ja toiset eivät? Hämeenlinna: Karisto.
- Davies, M. 2007. Doing a successful research project - Using qualitative or quantitative methods. New York: Palgrave MacMillan.
- Field, M., Keller, L. 1998. Project Management. Oxford: The Open University.
- Gröönroos, C. 2009. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Juva: WS Bookwell.
- Gröönroos, C., Hyötyläinen, R., Apilo, T., Korhonen, H., Malinen, P., Piispa, T., Ryytänen, T., Salkari, I., Tinnilä, M. & Helle, P. 2007. Teollisuuden palveluksista palveluliiketoimintaan - haasteena kannattava kasvu. Tampere: Tampere-Paino.
- Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet - tehokkaat strategiat, kyvykkyydet ja toimintamallit. Jyväskylä: Gummerus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Kurkinen, J. 2008. Euroopan parasta bussiliikennettä. Saarijärvi: Linja-autoliitto.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum.
- Lewis, J. 2002. Fundamentals of Project Management - Developing core competencies to help out perform the competition. New York: Amacom.
- Löow, M. 2002. Onnistunut projekti - projektijohtamisen ja -suunnittelun käsikirja. Helsinki: Tietosanoma.
- Malhotra, N. 2007. Marketing research - an applied orientation - 5th edition. London: Pearson education international.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti J. 2009. Kehittämistyön menetelmät - Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.
- Pulkinen, M., Rajahonka, M., Siuruainen, R., Tinnilä, M. & Wendelin, R. 2006. Liiketoimintamallit arvonluoja - ketjut, pajat ja verkot. Helsinki: Teknologiateollisuus.
- Rantanen, T., Toikko, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampere University Press.
- Ruuska, K. 2005. Pidä projekti hallinnassa. Helsinki: Talentum.
- Ruusuvuori, J., Tiittula, L. 2005. Haastattelu - tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino.
- Silverman, D. 2004. Qualitative research theory, method and practice. London: Sage publications.

Vuokko, P. 1997. Mitä on asiakaslähtöisyys - avaimena asiakaslähtöisyys. Helsinki: Edita.

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Internet lähteet

Finlex.2003. Ammattikorkeakoululaki. Viitattu 10.1.2010.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2003/20030351>

Johnston, R. 1998. Service operations management: from the roots up.
Viitattu 25.1.2010.
http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/ssme/references/Johnston_ref1_cambridgessme07.pdf

Johnston, R. 2005. UPDATE Service operations management: from the roots up.
Viitattu 25.1.2010.
http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/ssme/references/Johnston_ref2_cambridgessme07.pdf

Laurea. 2007. Pedagoginen strategia. Viitattu 10.1.2010.
http://www.laurea.fi/internet/fi/03_tietoa_laureasta/01/03_Strategiat/

Linja-autoliitto. 2007. Yleistietoa bussiliikenteestä. Viitattu 25.1.2010.
http://www.linja-autoliitto.fi/fi/tietoa_bussialasta/bussiliikennejarjestelma/

Korkman, O. Olisiko aika vaihtaa liiketoimintamallia? Viitattu 2.8.2010.
http://www.muutoslaboratorio.fi/files/Olisiko_aika_vaihtaa_liiketoimintamallia.pdf

KvantiMOTV. 2009. Kyselylomakkeen laatiminen. Viitattu 8.3.2010.
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kyselylomake/laatiminen.html>

Muut lähteet

Kampin tekninen työryhmä. 2010. toukokuun kokous. 20.5.2010. Helsinki.

Linja-autoliiton kokous. 2010. toukokuun kokous. 4.5.2010. Helsinki.

KUVALUETTELO

Kuva 1: Opinnäytetyön rakenne ja lukujen keskinäiset suhteet	12
Kuva 2: Helsingin linja-autoaseman organisaatiokaavio	16
Kuva 3: Pakettipalveluiden lähetystenmäärät vuoden 2009 Kampin osalta	18
Kuva 4: Asiakastuntemuksen hyödyntäminen liiketoimintamallin rakentamisessa	21
Kuva 5: Liiketoimintamallin suhde prosesseihin ja strategiaan	23
Kuva 6: Arvoketju Porterin mukaan	25
Kuva 7: Prosessiajattelun ja -johtamisen peruseriaate: toimintaa tarkastellaan asiakkaalle arvoa luovien prosessien kautta.	26
Kuva 8: Prosessien kypsyystasomalli	27
Kuva 9: ABC-prosessit	28
Kuva 10: Kriittisten kohtaamisten tunnistaminen prosessikartasta	29
Kuva 11: Rajapintojen ylitykset funktionaalisessa organisaatiossa	30
Kuva 12: Kumppanuuksien strategialähtöinen ryhmittely Hannuksen mukaan	31
Kuva 13: Toimintamallien kehittyminen Hannuksen mukaan	32
Kuva 14: Kaksi palvelun peruslaatu-ulottuvuutta	34
Kuva 15: Kehityshankkeen eri vaiheet	41
Kuva 16: Opinnäytetyön projektisuunnitelma	42
Kuva 17: Kooste riskeistä ja niihin varautumisesta	43
Kuva 18: Kyselyn tiedonkeruuprosessi	47
Kuva 19: Matkapalveluiden tulos graafisessa muodossa	53
Kuva 20: Pakettipalveluiden tulos graafisessa muodossa	54
Kuva 21: Asemapalveluiden tulos graafisessa muodossa	55

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1: Vastaajien taustatiedot	52
Taulukko 2: Matkapalveluiden numeraalinen tulos	53
Taulukko 3: Pakettipalveluiden numeraalinen tulos	54
Taulukko 4: Asemapalveluiden numeraalinen tulos	55
Taulukko 5: Kehittämistyön arviointikriteerit ja niiden toteutuminen	66

LIITTEET

Liite yksi: Kyselytutkimuksen tiedonkeräyslomake	72-74
Liite kaksi: Haastattelukysymykset	75-76
Liite kolme: Matkapalveluiden kyselytutkimuksen vapaat kommentit	77
Liite neljä: Pakettipalveluiden kyselytutkimuksen vapaat kommentit	78
Liite viisi: Asemapalveluiden kyselytutkimuksen vapaat kommentit	79



1. Perustiedot vastaajasta

a) Linja-auton ajokokemus vuosissa, rasti:

1 - 5 vuotta 6 - 10 vuotta yli 10 vuotta

b) Oletko saanut Kampin terminaalin toimintaan liittyvän kuljettajakoulutuksen, rasti:

Kyllä, yrityksemme oman Kyllä, internet-kurssina En ole saanut koulutusta

c) Monellako Matkahuollon omalla linja-autoasemalla olet työurallasi asioinut?

1 - 5 asemalla 6 - 10 asemalla yli 10 asemalla

2. Mieltäsi Matka- ja kioskipalveluista (palvelut matkustajille)

a) Kampin matkapaikoiden arvosana on mielestäni, rasti:

b) Kampin matkapaikoiden palvelut asiakkaille, Lipun myynti, Veikkaus, Makeiset jne. ovat, rasti:

c) Kampin matkapaikoiden palveluaittius ja osaaminen on mielestäni, rasti:

d) Kampin aikataulu-järjestelmä (laiturinäytöt, kokoamanäytöt) toimii mielestäni, rasti:

e) Bussin ennakkopaikkojen varausjärjestelmä toimii mielestäni, rasti:

f) Merkkaitko "Tämä paikka varattu" -merkillä ennakkoon varatut paikat autostasi, rasti:

g) Kampin kioskin arvosana on mielestäni, rasti:

h) Kampin kioskin valikoima on mielestäni, rasti:

i) Kampin kioskin henkilökunnan palvelualltius ja osaaminen on mielestäni, rasti:



j) Kuinka kehittäisit matka- ja kioskipalveluita? Voit myös antaa avointa palautetta toiminnasta. Kirjoita vastauksesi alla olevaan laatikkoon, voit jatkaa paperin kääntöpuolelle.

3. Mielipiteesi Pakettipalveluista (palvelut tavarankäsittelijöille)

a) Kuljetatko vuoroillasi rahdia?

Kyllä

En , => jatka kohdasta neljä

b) Kampin pakettipalveluiden arvosana on mielestäni, rasti:



c) Kampin pakettipalveluiden palvelualltius ja osaaminen on mielestäni, rasti:



d) Saan riittävästi tietoa kuljettamastani rahdista (VAK, Pika, Erikoiskäsittely jne), rasti:



e) Rahkärryjen käsiteltävyys ja niillä olevat kuormat ovat mielestäni, rasti:



f) Käsiopäätteiden toiminnallisuus on mielestäni, rasti:



g) Kuinka kehittäisit pakettipalveluita? Voit myös antaa avointa palautetta toiminnasta. Kirjoita vastauksesi alla olevaan laatikkoon, voit jatkaa paperin kääntöpuolelle.

4. Mielipteesi Asemapalveluista ja turvallisuusasioista (palvelut kuljettajille)

a) Kampin kuljettajien taukotila ja WC:t ovat mielestäni, rasti:



b) Tunnen Kampin poikkeustilanjärjestelyt, rasti:



c) Tiedottaminen Kampin terminaalissa tapahtuvista muutoksista on, rasti:



d) Tiedän kuinka toimia poikkeustilanteessa, kuten bussipalon yhteydessä, rasti:



e) Tiedän oikeat lähtö- ja jättöportit, rahdin lastausalueen sekä taukopysäköinnin, rasti:



f) Liikennealueen ja kaukoliikenneterminaalin yleinen siisteys on mielestäni, rasti:



g) Terminaalista ulos ajettaessa, liikennevalojen ennakkonäyttö on mielestäni, rasti:



h) Kuinka kehittäisit asemapalveluita ja turvallisuutta? Voit myös antaa avointa palautetta toiminnasta. Kirjoita vastauksesi alla olevaan laatikkoon, - voit jatkaa paperin kääntöpuolelle.

Kiitos vastauksestasi, koetko, että tässä kyselyssä on kysytty oikeita asioita linja-autoaseman toiminnallisuuden kannalta, rasti:

Kyllä Ei , miksi _____

Oy Matkahuolto Ab
Kamppi

KULJETTAJAKYSELY
Haastattelutulokimus



1. Perustiedot vastaajista

- 1.1 Voiko 20% kuljettajista voinut olla alle 5 vuotta alla?
- 1.2 Vastaajista 54 % on suorittanut yrityksen oman koulutuksen. Millaisesta koulutuksesta on kyse?
- 1.3 Vain 13 % on suorittanut MHC:n nettikurssin, miksi niin alhainen prosentti?
- 1.4 Miksi 33 % ei ole minkäänlaista koulutusta Kampissa toimimiseen?

2. Mielenpääteesi Matka- ja kioskipalveluista (palvelut matkustajille)

- 2.1 Mää kehittävä on Matkapalveluiden tai Kioskin aukioloajoissa?
- 2.2 Mää kehittävä on bussien ennakkopaikkavarausjärjestelmässä on? Kyselyn tuloksissa on hieman ristiriitaisuuksia.
- 2.3 Miten kehittäisit kuljettajien välipalatarjontaa kioskin valikoimassa?

3. Mielenpääteesi Pakettipalveluista (palvelut tavarankäsittelijöille)

- 3.1 Kärryjen korkeus herätti paljon kommentteja, mikä olisi oikea lastauskorkeus kärryille?
- 3.2 Miten kehittäisit rahdin lastaus- ja purkupaikan aikamerkinöjä?
- 3.3 Rahdin viivakoodilukulaitteet kirvoittivat paljon kommentteja, onko laitteiden toiminnoissa mitään hyviä puolia?

3.4 Miten kehittäisit viivakoodilaitteita – itse laite tai toiminnallisuus?

4. Mielipiteesi Asemapalveluista ja turvallisuusasioista (palvelut kuljettajille)

4.1 Miten kehittäisit ennakoivanäyttö toimintaa?

4.2. Kuljettajien WC:t ja yleinen siisteys, herättivät paljon kommentteja. Onko tilanne muuttunut hiljattain huonompaan suuntaan? L&T aloitti uutena siivousyrityksenä terminaaleissa lokakuussa -09.

4.3. Miten kehittäisit kuljettajien tiedottamista?

5. Tutkimuksen hyödynnettävyys

5.1 Vastaaajista 92% koki, että kyselyssä tutkittiin oikeita asioita. Kuinka hyödylliseksi koette kyselyn?

5.2 Miten kehittäisit kyselyä?

5.3 Voitaisinko vastaavaa mallia hyödyntää muilla asemilla?

Mielipiteesi Matka- ja kioskipalveluista (palvelut matkustajille)

Kuinka kehittäisit matka- ja kioskipalveluita?

Kommentti	Tyyppi
Ne on Ok! (V6)	P
Jatkakaa samaan malliin (V12)	P
Ehkä aukioloajat? (V25)	K
Lopettaisin nettilippujen myynnin. Niistä ei ole kuin harmia, kun ihmiset ei tule aina samaan autoon mihin lippu on ostettu ja asiakkaan kannalta on helpompi maksaa autossa kuin netissä. (V28)	K
Kioskille isommat tilat (V77)	K
Pari pöytää ja tuolit (V77)	K
Paikka kodikkaammaksi (V80)	K
Enemmän suolapaloja ym. voileipiä (V80)	K
Lipunmyynti samaan kerrokseen, ennen autoon nousemista (V82)	K

Mielipiteesi Pakettipalveluista (palvelut tavarankäsittelijöille)

Kuinka kehittäisit pakettipalveluita?

Kommentti	Tyyppi
Kynät huonoja (V2)	N
ATK:n kaatuessa pitäisi olla joku varajärjestelmä! (V6)	K
Lisää kärryjä (V7)	K
Väillä kärryt on lastattu liian korkeiksi (V10)	N
Rahdissa kärryt loppuvat klo 18:00 jälkeen (V10)	N
Kapulat voisivat olla vähän paremmat (V12)	N
Kapulat usein virhetilassa ja akut loppu (V14)	N
Rahdissa joku voisi katsoa vuoron aikana, että kapulat toimivat (V14)	K
Kapulien näyttö on liian pieni, vaikea luettava (V14)	N
Rahdin lastausalue tukossa (V18)	N
Parkkeerauskäytäntö epäselvä (V18)	N
Välistä ylilastattuja, paketit putoilee (V25)	N
Kohtuus pakettien koossa, piironki ja sohvat, ylisuuret paketit (V60)	N
Isot ja hankalanmuotoiset paketit (V61)	N
Kotka/Karhula oikeisiin kärkeihin (V61)	N
Ei liian painavia paketteja, joku raja! (V64)	N
Ei kärryihin liian korkeita kuormia, vaikea ”lyhyenä nais-ihmisenä” ottaa painavia paketteja ylhäältä (V81)	N
Jotkut paketit aivan liian painavia (70 kg) (V81)	N
Useasti kärrykuormat liian korkeita (V89)	N
Harvoin, jos koskaan saan VAK tietoa (V93)	N
Jos sais ehjät lukulaitteet (V96)	N
Jos on varattu paikat rahtipuolella niin eikö voisi kirjoittaa seinään firman nimen ja ajan että tietäis pitää paikka vapaana, joka päivä kuuluu rutinaa että meidän paikka on varattu perk... (V96)	K

Mielipiteesi Asemapalveluista ja turvallisuusasioista (palvelut kuljettajille)

Kuinka kehittäisit asemapalveluita ja turvallisuutta?

Kommentti	Tyyppi
Poistakaa ennakoiva näyttö (V2)	N
Ennakkonäyttö pois tai uudelleen ohjelmoitavaksi (V4)	N
Ne on riittävät! (V6)	P
WC siistimmäksi (V8)	N
Taukotila on Ok, mutta WC:t ovat hirveässä kunnossa (V10)	N
Tiedotuskanava puuttuu kuljettajille, esim poikkeavat lähtölaiturit (V10)	N
Siivous tasaisen huonoa (V10)	N
Ennakkonäyttöä olisi kaikkien noudatettava (V10)	K
Talvella rahtitilat liukkaita ja likaisia (V11)	N
Parkkipaikkoja on liian vähän (V12)	N
Terminaalissa pölisee liikaa (V12)	N
Kuljettajien WC-tilat alhaalla (tupakkakopin vieressä), jatkuvasti epäsiistit => kusi haisee (V14)	N
Taukotilasta puuttuu pesuaineet (V15)	N
Naisten WC:stä puuttuu välistä paperit (V15)	N
Liikennevalojen ennakkonäyttö hidastaa lähtöjäni, kun ensimmäinen auto ei lähde ajoissa liikkeille (V28)	N
Matkustajat pois laiturialueelta jonottamasta (V33)	K
Porrasta lähtöaikoja! (V48)	K
Henkilöautot pois alueelta (V61)	N
Liikennevalot synkrooniin, jos ylhäällä ei autoa hyvä että kerkiää niillä valoilla (V61)	N
Tiettyyn aikaan on kovin ruuhkaista ja pysäköintipaikkoja kovin vähän (V68)	N
Pölyhaitat on sietämättömät (V77)	
Toivoisin, että linja-autojen lähtöaikoja olisi porrastettu vähän enemmän, niin ei olisi sellaista ruuhkaa lähtöaikojen suhteen. Voisi olla vaikka 3 tai 5 mins välein Kulkeehan junatkin minuuttiaikataululla (V81)	K
Taukopysäköintipaikkoja liian vähän ruuhka-aikaan, joskus jopa 15 min odotus (V83)	N
Puuttuu WC-siivous- paperi/pesuaine (V86)	N
Naisten WC:n valo pimeänä useita päiviä (V89)	
Taukopysäköinti/lastauspaikat ahtaita (V92)	K
Terminaalissa talvella todella kylmä / kesällä tosi kuuma (V92)	
Liikennevalot Kampista sais palaa kauemmin kuin 2 auton verran, 3 menee punaista päin (V96)	